

طرق و شیوه‌های ارزشیابی کارمندان

اثر :

ه. ژ. کرایتس

ترجمه :

مهندس عباس شیردل



بفرمان

محمد رضا شاه پهلوی

انتشارات
بنگاه ترجمه و نشر کتاب

۴۶۴

مجموعه معارف عمومی

۹۶



بنگاه ترجمه و نشر کتاب

از این کتاب سه هزار نسخه
در چاپخانه بانک ملی ایران به طبع رسید
حق طبع مخصوص بنگاه ترجمه و نشر کتاب است

مجموعه معارف عمومی

شماره ۹۶

زیر نظر محمد سعیدی

طرق و شیوه‌های ارزشیابی کارمندان

نوشته :

ه. ژ. گرایتس

ترجمه :

مهندس عباس شیردل



بنگاه ترجمه و نشر کتاب

تهران ، ۱۳۵۴

غرض از انتشار «مجموعه معارف عمومی» این است که یک رشته کتب ارزنده در فنون مختلف علوم و معارف به معنی وسیع آن که برای تربیت ذهنی افراد و تکمیل اطلاعات آنان سودمند باشد به تدریج ترجمه شود و در دسترس طالبان قرار گیرد.

امید است که این مجموعه در مزید آشنائی خوانندگان با جهان دانش و مسائل علمی و فرهنگی دنیای امروز مؤثر واقع شود و فرهنگ دوستان و دانش پژوهان را بکارآید.

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۱	پیش گفتار
۵	فصل اول - بیان مطلب و تشریح موضوع
۹	تعیین بازدهی و رانندسان مدیران
۱۲	ارزشیابی فعالیت کارمندان
۱۴	ارزشیابی کارمندان و حقوق رضایتبخش برای شغل
۱۸	ارزشیابی مشاغل کارمندان
۲۳	طرق ارزشیابی کارمندان - اوراق یادداشت
۲۹	فصل دوم - ارزشیابی شخصیت مدیران
۳۰	وظایف مربوط به مدیریت مؤسسه
۳۲	انتخاب «نماینده» مأمور ارزشیابی
۳۳	تعیین ضوابط
۴۰	تربیت حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی
۴۷	استعداد و شایستگی‌های مخصوص
۵۰	ضوابط مختلف برای ارزشیابی کارمندان عالی رتبه
۵۰	۱ - مسئولیت - ظرفیت و قدرت قضاوت - شعور و فکر سازمانی

صفحه	عنوان
۵۷	۲ - هوش - تمرکز - قدرت تشخیص - فهم و شعور ایجاد تشکیلات
۶۵	۳ - علاقه و دلبستگی - ابتکار - خلاقیت
۷۰	۴ - استعداد و قدرت صدور دستورالعمل
۸۴	۵ - قدرت کاروبازدهی
۹۴	۶ - استعداد ایجاد مناسبات و روابط - تأثیر روی کارمندان و استعداد در تجارت و معامله
۱۰۶	۷ - تجزیه و تحلیل ضوابط
۱۰۹	۸ - تکامل سلسله مراتب در مؤسسه
۱۱۲	۹ - درك و فهم و برداشت زندگی - هدفها و توجیه علل آنها
۱۱۶	فصل سوم - نقش ارزشیابان
۱۱۷	تهیه امور مربوط به ارزشیابی شخصیت
۱۲۳	۱ - روابط رهبران آشنائی ارزشیابان با شخص مورد ارزشیابی
۱۲۶	۲ - ارزشیابی نسبی
۱۲۶	۳ - رده بندی ضوابط
۱۲۷	استنتاج و نتیجه گیری از ارزشیابی
۱۳۵	گفتگو و مذاکره با شخص مورد ارزشیابی
۱۳۹	نتایج ارزشیابی شخصیت مدیران
۱۴۵	فصل چهارم - ارزشیابی مشاغل مدیریت
۱۴۷	شغل و حقوق
۱۴۸	سطح معلومات دانشگاهی و تحصیلات
۱۵۰	۱ - ارزشیابی مسئولیت
۱۵۷	۲ - انتخاب موارد و زمینه های مسئولیت
۱۶۱	۳ - ارزشیابی ضوابط
۱۶۷	نتیجه

پیشگفتار

چگونه میتوان در مورد مدیران و متصدیان امور یک مؤسسه و نحوه کار و فعالیت آنان بدرستی و عادلانه قضاوت نمود .

چطور میتوان اطمینان یافت که در صورت خالی شدن یک پست بهترین انتخاب آنست که یکی از کارمندان همان مؤسسه برای تصدی آن در نظر گرفته شود .

چگونه میتوان کارمندان جوان را که لیاقت تصدی مقامات بالاتر و مخصوصاً احراز مقام مدیریت را دارند تشخیص داد و برای اینکه مشاغل بالا و مهم و بخصوص پستهای مدیریت به کارمندانی که شایستگی آنها ندارند سپرده نشود، چه تدبیری باید بکار برد و با اتخاذ چه روش یک مؤسسه میتواند علیه فریب کاریها و ظاهرسازیهای متصدیان امور که خود را بصورت دیگری وانمود کرده و انتظاراتی را که از آنها میرود برآورده نمیکند و یا درصدد رفع معایبی که به آسانی قابل اصلاح اند بر نیایند خود را مجهز سازد .

بسیاری از مدیران مؤسسات احتمالاً بدین سؤالات جواب

قطعی داده‌اند معذک اگر از آنها پرسند که چرا فلان ترفیع مقام کاملاً مفید واقع شده یا روی چه ضوابطی برای فلان کارمند حقوق بیشتر و برای دیگری حقوق کمتری مقرر گردیده است همیشه نمیتوانند پاسخ صریحی بدهند و علل و اثرات مترتب بر آنرا کاملاً توجیه نمایند در صورتیکه این تصمیمات نه از روی تصادف بلکه صحیح بوده است. وقتیکه از این مدیران تعریف میشود، توفیق آنها را نتیجه تجربیات و معلومات فنی دانسته و به آنها شم مخصوصی را نسبت میدهیم، نه آنها و نه دیگران نمیتوانند بدرستی آنرا تعریف نمایند و همچنین این خصوصیت که قسمت عمده آن پیش‌بینی وقایع و پیشگیری از حوادث و مآجرها است قابل تعلیم و انتقال بدیگران نیست و نمیتوان افراد را برای فراگیری آن تحت تربیت و آموزش قرار داد.

چنانچه به نحوی از انحاء مدیرانیکه دارای موهبت مزبور باشند نتوانند معلومات و دانش خود را در اختیار مؤسسه بگذارند ممکن است مسئولینی که تجربیات کمتری دارند و دارای استعداد کافی نیستند تصمیمات زیان بخشی در امور اتخاذ نمایند و سازمان را در مقابل خطرات ناشی از آن قرار دهند. در حقیقت امکان انتقال قدرت مدیرانیکه از موهبت و حس بالا برخوردارند به کسانی که از آن بی بهره‌اند بصورت یک فن و شیوه قابل تعلیم وجود ندارد.

تا زمانیکه اصلاح روشهای فعلی در انتخاب افراد جوان و ارزشیابی کارمندان ارشد و ردیف بالا با اعمال روشهای دیگری فایده بنظر میرسد لازم نیست که روش فعلی را (که مبتنی بر مشهودات و احساس و شناخت فعلی است) به روش دیگری (که مبتنی بردانش

معقول است) تبدیل نمود، با وجود این اگر در طرح استخدام افراد بتوان با اعمال طرق جدید و نوآوریهای مناسب خطرات آتی را محدود نمود، باید این طرق را مورد بررسی و دقت قرار داده و در اتخاذ تصمیمات جدید که احتمال توفیق بیشتری را برای مؤسسه دارد اقدام کرد.

قبل از اینکه یک فن و شیوه جدید برای ارزشیابی مدیران عرضه شود لازم است شیوه‌های مشابه را که مورد عمل است با توجه به مزایا و یا نارسائیهای آنها به‌دآوری بگذاریم تا ارزش عملی آنها را در تقسیم فعلی وظائف بیازمائیم.

برای تعریف و توصیف دقیق مشاغل مدیریت یعنی توصیف قاطع و جامع برای زمینه مشخصی از فعالیت مدیریت باید شغل مورد نظر و ارزش آنرا دقیقاً بیان کنیم. تجزیه و تحلیل و در نتیجه طبقه‌بندی لیاقت و استعدادهای مختلف مدیران در اعمال وظائف و مسئولیتها در حقیقت با ارزشیابی شخصیت مدیران میسر می‌گردد.

حال ببینیم که چگونه میتوان ضوابط و معیارهای صحیحی بمنظور برقراری تناسب بین حقوق و مزایای مشاغل مختلف در بخش تولید بدست آورد؟

این نظر با ارزشیابی این مشاغل امکان پذیر است و نیز ببینیم به چه وسیله‌ای یک رئیس میتواند به ارزش همکاران خود پی برد؟ تهیه یک فرم شرح وظائف و ارزشیابی آنان برپایه این شرح وظائف برای جواب دادن باین سؤال کافی است.

ولی باید فهمید که آیا طرق موجود ارزشیابی مشاغل و همکاران برای طبقه بندی صحیح و عادلانه مشاغل مدیریت و یا مدیران کافی میباشد یا خیر، در صفحات آینده کتاب ما سعی کرده ایم ضمن توضیحات لازم در سایر موارد بدین سؤال تا آنجا که میسر باشد پاسخ دهیم.

فصل اول

بیان مطلب و تشریح موضوع

فواید و محظورات ارزشیابی کارمندان عالی رتبه

۱- نظارت در اختیارات مدیران و سلب اختیارات آنها:

مدیران و متصدیان یک مؤسسه ممکن است با ارزشیابی کارمندان خود موافق نبوده و با آن مخالفت نمایند، چه یک ارزشیابی مرتب و اصولی کیفیت کار هریک از کارمندان و مآلاً وضع کار مدیران را مورد بررسی و رسیدگی قرار میدهد و با این ترتیب قدرت مطلق مدیران در مؤسسه محدود میگردد. همانطور که اتخاذ تصمیم در زمینه های مختلف اغلب پس از تجزیه و تحلیل بهای تمام شده محصول و احتساب هزینه های مختلف و مشاوره با متخصصین و اشخاص خبره انجام میگردد، ارزشیابی کارمندان نیز موجب میشود که کارفرما درباره کارمندان و تعیین مشاغل آنان فعال مایشاء نبوده و کمتر بتواند رأساً و با اتکاء به قدرت ناشی از ریاست مؤسسه تصمیم بگیرد.

با یک ارزشیابی اصولی میتوان اطلاعات قابل توجهی درباره

همکاران و مرئوسین بدست آورد ، چون در این سیستم اصولی فرد فرد آنان مورد پرسش و مصاحبه قرار نمیگیرند و این موضوع تا اندازه ای ناراحتی روانی مدیران را که ناشی از سلب اختیارات و قدرت آنهاست مرتفع میسازد .

۲- عرضه و تقاضا :

اغلب بنظر میرسد که طبقه بندی کارمندان و یا یک ارزشیابی تحلیلی از آنها بدون نتیجه بوده و نافع نیست چون این عمل کوچکترین اثری روی حقوق دریافتی آنان ندارد و حداکثر نابسامانی ها و معایبی را که در وضع فعلی حقوقها در مشاغل مختلف بچشم میخورد آشکار میسازد ، قانون عرضه و تقاضا که همیشه بقوت خود باقی است موجب میشود که دریافتی یک برنامه نویس تازه کار با استعداد متوسط و حداقل اطلاعات علمی معادل ۸۰ درصد دریافتی و حقوق یک نفر مهندس و یا یک فارغ التحصیل جوان دانشگاه است .

چنانچه منظور از یک ارزشیابی مرتب و اصولی کمک در برقراری مقیاس حقوقها باشد این کار بجا و شایسته است .

۳- هزینه و سوارد استفاده ارزشیابی:

باید توجه داشت که هزینه لازم برای بررسی وظایف و ارزشیابی کارمندان نسبتاً زیاد و قابل توجه است چون برای اینکار مسلماً کارمندان عالی رتبه مؤسسه یکروز از وقت خود را در سال صرف تشریح موضوع مینمایند ، برحسب وسعت تشکیلات مؤسسه قطعاً چند هفته و یا یکی دو ماه وقت لازم است تا متخصصین نتایج را از

پرسشنامه‌ها استخراج نمایند، چنانچه شرح وظائفی موجود نباشد در هر موقع که متصدی پستی تغییر میکند و تعویض میشود رؤسا باید ضمن صدور احکام جدید اطلاعات لازم را در اختیار کارمند جدید بگذارند و بسیار محتمل است که این عمل بیش از یکروز در سال از وقت رؤسا را بگیرد .

هزینه‌های یک ارزشیابی اصولی در اغلب موارد جزء هزینه‌های اضافی نیست چون تجزیه و تحلیل مشاغل برنامه‌ریزیهای بعدی را ممکن ساخته و خطراتی را که عدم دقت در این امر متوجه مؤسسه میسازد محدود مینماید .

قبل از هر نوع ارزشیابی از همکاران باید دانست که آیا تغییر شغل افراد ، ترفیع و یا اخراج آنها موجبات ناراحتی مؤسسه را فراهم میسازد یا خیر و آیا سازمان باید با این خطرات مقابله کند و یا اینکه با برنامه‌ریزیهای مقتضی و ارزشیابی آنها سعی شود که موارد مزبور حداقل ممکن تقلیل یابند .

ارزشیابی همکاران اجازه میدهد که « ماجراهای » اقتصادی به نقشه بررسی شده‌ای تبدیل گردد و به مؤسسه مجال میدهد که در مقابله با مسائل اقتصادی با فکر صحیح نقشه لازم را پیش از وقت تهیه نماید، در این میان ما لازم نمیدانیم ثابت کنیم که ارزیابی مشاغل و ارزشیابی شخصیت همکاران باید متناوباً و بصورت نوبتی در زمان و وقت معین صورت گیرد .

مابین همکاران افرادی هستند که از کار خود راضی بوده و در

انجام وظائف خود جدیت و کوشش مینمایند و با گذشت زمان و در طول خدمت خود به درجات عالی ترفیع رسیده‌اند .

باید در باره این کارمندان تصمیم گرفت که آیا آنها را بحال خود گذارد یا اینکه بر حسب اقتضا نسبت به تغییر شغل ، ترفیع و یا احیاناً در اخراج آنها اقدام نمود .

درباره مدیران و متصدیان و کارمندان جوانیکه برای پستهای آینده مدیریت در نظر گرفته شده‌اند موضوع متفاوت است، مدیران مؤسسات در اثر قلت ذخیره کارمندان لایق افراد زیادی را برای احراز این قبیل مشاغل در دسترس خود ندارند و اغلب مجبورند در پستهای پرمسئولیت از کسانی که واجد شرایط لازم نیستند استفاده کنند .
(استفاده از افراد و کارمندان شاغل در مؤسسه و ترفیع آنها برای احراز مشاغل بالاتر و پرمسئولیت همیشه بهترین راه حل نیست) .

باید همیشه برای تصدی پستهاییکه بعلل مختلف در آینده نزدیک بلامتصدی خواهند بود پیش‌بینی لازم را نمود و تصمیم گرفت که آیا این محلهای خالی و بلامتصدی آینده توسط افراد شاغل در مؤسسه اشغال خواهند شد و یا باید برای تصدی آنها از خارج استخدام کرد . نیروی حیاتی یک مؤسسه نه فقط باین بستگی دارد که افراد متخصص به مشاغلی که در خور آنهاست گمارده شوند بلکه باید متصدیان را بتدریج بسوی مشاغل مهمتری رهبری نمود و یا اینکه آنانرا از مشاغلی که باتصدی آنها ممکن است موجب ضرر و زیان مؤسسه فراهم‌شود دور نمود .

تعیین بازدهی «راندمان» مدیران

در بسیاری از مؤسسات کارمندان عالی رتبه علاوه بر حقوق بر حسب امور مهمی که فرداً انجام داده‌اند و نتایج حاصله از آنها برای مؤسسه از پاداشهائی برخوردارند، لیاقت شخصی و راندمان خوب در بهبود و اصلاح امور بسیار مؤثر است ولی مؤثرتر از آن برقراری پاداش و جایزه متناسب با راندمان است.

برای مدیران و اعضای هیئت مدیره میتوان پاداش و جایزه راندمان را متناسب با حجم معاملات تعیین نمود و از حد متوسط سالهای گذشته معمولاً بعنوان معیار میتوان استفاده کرد.

البته حجم معاملات و میزان محصول فقط به راندمان افراد بستگی ندارد بلکه عوامل خارجی دیگری در آن مؤثر است: حجم معاملات معمولاً با شرایط و مشخصات بازار تغییر مییابد و میزان محصول نیز تابع مقررات و قوانین جدید مالیاتی و یا تغییرات پیش‌بینی نشده است که در حول و حوش مؤسسه ایجاد میشود. یک مدیر مالی برای تعیین پاداش میتواند سه اصل زیر را در نظر بگیرد:

۱ - توجه و در نظر گرفتن پیش‌بینی‌هائیکه درمورد پاداش در بودجه مؤسسه شده است.

۲ - در نظر گرفتن هزینه فعلی و واقعی انجام خدمات مالی مؤسسه.

۳ - احتساب هزینه‌ها پس از نصب یک ماشین کمپیوتر و تعیین صرفه‌جوئی‌هائیکه با نصب ماشین مزبور در هزینه‌های مؤسسه میشود.

مدیر مالی دستگاه به ندرت میتواند در میزان بودجه مصوب شرکت دخالت نماید و در ارقام هزینه آن تغییراتی بدهد.

تعیین پاداش و جایزه برای راندمان و بازدهی برای تقلیل هزینه‌ها و مخارج که توسط یک ماشین کمپیوتر انجام میشود پایه و اساس صحیحی نخواهد داشت چون حسابهای تفصیلی و مقایسه قابل قبول هزینه‌ها بایستی توسط متخصصین از ماشین مزبور استخراج گردد و این خود متضمن هزینه زیادی است و اصولاً هدف اصلی از نصب یک ماشین کمپیوتر تقلیل در هزینه نیست.

چنانچه میزان حقوق رئیس تبلیغات مؤسسه را متناسب با توفیق در بازاریابی محصولات جدید در نظر بگیریم چه بسا عوامل مربوط به امیال مصرف‌کننده و رقابت در رونق بازار محصول اثراتی دارند که ظرفیت تبلیغات را تحت الشعاع قرار میدهند.

بعلاوه موفقیت در بازار یک کالا و فروش آن ممکن است پس از گذشت زمان طولانی و سالها بدست آمده و میسر گردد در صورتیکه بانی و موجد این پیشرفت نمیتواند برای دریافت پاداش خود این زمان طولانی را تحمل نماید.

مدیر دستگاهی که وظیفه آن تولید قطعات معینی است میتواند در مقابل مدت ساخت و اتمام هر قطعه پاداشی دریافت دارد ولی مدیر مزبور احتمالاً باید از دریافت چنین پاداشی بگذرد چون بعلت عوامل مالیاتی و یا سیاست اقتصادی و در اثر بررسیهای فنی و تشکیلاتی در بعضی از موارد باید قطعات محصول را با دقت و ظرافت مخصوص

ساخت و در نتیجه طول مدت ساخت آنها بیشتر خواهد بود و بنابراین پاداش راندمان و بازدهی بستگی به کار مورد نظر و احیاناً وسعت و حجم آن دارد.

یک رئیس اداره خرید بر حسب میزان سفارشها و حجم آنها میتواند پاداشی تصاعدی دریافت دارد، در این مورد نیز باید وضع بازار را که روی حجم معاملات خرید و تولید مؤثر است در نظر گرفت.

در مورد رئیس اداره خرید اشکال دیگری اضافه بر ارتباط مستقیم بین پاداش و حجم خرید انجام شده موجود است و آن اینست که مسئولیت شخص مزبور فقط خرید مقادیر زیادی از مواد مورد نیاز و انجام سفارشهای عمده نیست بلکه باید متوجه باشد که همیشه انواع مواد اولیه مورد نیاز تولید آماده و مهیا باشد.

بعلاوه باید متوجه بود که در مواقع معمولی میزان ذخیره مواد سرمایه زیادی از مؤسسه را راكد نکرده و مبالغ مصروفه جهت خرید آنها بحداقل ممکن باشد، مسائل و نظرات دیگری مانند خرید مواد اولیه مرغوب به نازلترین بها و از دست اول و فروشندگان مورد اطمینان و استفاده از امکانات معاملات پایاپای تجاری نیز در این مورد بجای خود بسیار مهمند و چنانچه پاداش راندمان و بازدهی فقط به تعداد و اهمیت سفارشهای خرید مربوط باشد شاید موجب نامرغوبی و نقص کیفی مواد مورد خرید گردد.

چنانچه تمام نظرات مختلف مانند خرید بموقع مواد اولیه مرغوب به بهای مناسب و پائین و توجه به میزان ذخیره معقول و

متناسب و حداقل برای تعیین پاداش در نظر گرفته شوند باید موضوع خرید از هر لحاظ کنترل و بررسی شده و با تنظیم حسابهای پیچیده و بخرنج میزان پاداش مزبور معلوم گردد ولی با این وضع نمیتوان به صحت این محاسبه ها اطمینان داشت .

تمام این تجسسات و پژوهشها در باره کار و فعالیت کارمندان که بوسیله حجم معاملات و نتیجه بدست آمده - مهلت ها و دقت در انجام مسئولیتها بعمل میآید مقیاسها و عوامل قابل اندازه گیری در حیات یک مؤسسه بوجود میآورد که تنها به فعالیت یک فرد بستگی ندارد، حجم معاملات ضابطه وملاك برای تعیین میزان حقوق ودستمزد کارمندان بوده و نقش محرك را در این امر ایفا مینماید .

ارزشیابی فعالیت کارمندان

در ارزشیابی مشاغل کارمندان نیز اشکالاتی موجود است و مقیاس ارزشیابی که برای کارگران بخش تولید در نظر گرفته میشود منطبق بامعیارهای سنجش فعالیتهاى مستخدمین دفتری نیست . تبدیل کار ساده یک کارمند به وظیفه و شغل مشکلتری برای همان فرد و اطمینان از انجام آن همیشه قابل تضمین نیست و از مستخدمی که مأمور انجام وظیفه ساده ای است نمیتوان همیشه توقع انجام کار مشکلی را داشت .

کار و انجام وظیفه متصدیان و مدیران مستلزم داشتن دانش نظری قوی بوده و ذکاوت آنان باید بیش از میزان لازم برای انجام کارهای معمولی دستی باشد . کارگران متخصص و ماهر و با ارزش

از لحاظ هوش و وظائفی که انجام آن از طرف آنها مورد انتظار است در سطوح بالاتر از افرادی که به امور دفتری میپردازند قرار دارند . برای مدیران و متصدیان صرفنظر از سطح و میزان هوش ، مهارت در انجام معاملات و خاصیت رهبری افراد و قدرت در تشکیلات نیز خیلی مهم است .

در ارزشیابی تحلیلی مشاغل عوامل مختلف در محیط کار مانند گرما - سرما - تغییرات پی در پی درجه حرارت هوا - گرد و خاک - رطوبت - سرو صدا - ارتعاشات - کمی نور - زیادی وخیره کنندگی آن و خطرات تصادف نقش مؤثری دارند .

تجزیه و تحلیل اثرات این عوامل در بخش تولید انجام می پذیرد ولی هنوز معلوم نیست که این عوامل تا چه میزان در اثر بخشی و اثر وجودی کارگر مؤثر است .

در ارزشیابی میزان صعوبت کار تأثیر عوامل روانی مثلاً تمرکز لازم برای انجام پاره ای از فعالیتها خیلی مهمتر از اثرات عوامل جسمی در محیط کار است .

در مشاغل تولیدی چنانچه محل و محیط کار مشابه اطاقهای دفتری باشد لازم است که مقیاس اندازه گیری فعالیت بدنی کارگران تولید را به معیارهای قابل قبول دیگری تبدیل نمود . در خصوص فعالیت بدنی هنوز معلوم نیست که نشستن آرام و ممتد در پشت میز و اجبار ماندن در چنین وضعی طی ساعتهای متوالی از فعالیت بدنی که مستلزم تحرك زیاد بوده و معمولاً آنرا موجب خستگی میدانند مشكلتر و ناراحت تر نباشد .

توجه فراوانی که امروزه به عوامل روانی میشود مقایسه ارزشیابی‌های مشاغل را در زمینه‌های اداری و زمینه‌های تولید مشکل‌تر می‌سازد، اثرات فیزیکی محیط اهمیت کمتری در ارزشیابی مشاغل اداری دارند، مگر برای ارزشیابی در باره کارمندان اداری که در مسافرتها با سروصدا و سرما و حوادث مواجه می‌باشند.

مابین عوامل مؤثر خارجی نامطلوب میتوان سروصدا در سالنهای بزرگ اداره و یا ناراحتی از طرف همکاران و رؤسا را مخصوصاً در محیط کارهای فکری نام برد.

با این بحث باین نتیجه میرسیم که باید از طرق و شیوه‌های مخصوص برای ارزشیابی فعالیت کارمندان استفاده نمود و این طرق حدود ده سال است که در اروپا متداول گشته‌اند و ما در اینجا طریقه برن شوت Berenschot را بیان و تشریح خواهیم کرد.

ولی کارمندان و مستخدمین با نظر شک و تردید و بدبینی به اینطریقه خشک و توصیف مشاغل خود نگاه کرده و مخصوصاً بیم آن دارند که امکان ارجاع مشاغل احتمالی دیگر به آنها با انجام این روش ارزشیابی میسر نباشد.

ارزشیابی کارمندان و حقوق رضایتبخش برای شغل

ارزشیابی تحلیلی پستها و مشاغل در بخش‌های تولید تا اندازه‌ای موفقیت‌آمیز بوده است چون قبل از هر چیز با این ارزش‌یابی میتوان بطرز معقولی برای مشاغل مختلف تعیین حقوق نمود و نیز پاداش بازدهی و راندمان را متناسب با آن معلوم کرد.

ارزش یابی مشاغل برای پایه ریزی و تعیین حقوق کارمندان اداری مسئله بغرنجی است و این کارمندان امکان دریافت پاداش منصفانه‌ای که میزان آن بر پایه حقوق دریافتی آنان باشد ندارند. برای تعیین پاداش راندمان و بازدهی شرایط زیر بایستی احراز گردد :

۱ - راندمان حقیقی پس از انجام وظیفه بایستی قابل سنجش و اندازه گیری باشد.

۲ - انجام کارها باید بطور منظم ادامه داشته باشند و نباید با سوانحی مواجه باشد که مرتباً موجب قطع آن گردند.

۳ - کارمند متخصص مأمور اجرای کار باید اختیار کامل مدت زمانی را که برای انجام کار باو داده شده است در دست داشته باشد.

۴ - کیفیت کار باید تحت اصول مخصوصی باشد.

ولی تمام این شرایط آنطور که باید در اموردفتری جمع نیستند مگر در موارد مخصوص برای کارهایی مانند ماشین کردن نامه‌ها و یا سوراخ کردن کارتها. راندمان و بازدهی حقیقی یک کارمند را اغلب نمیتوان اندازه گیری نمود چون عوامل مختلفی که منجر به تعیین راندمان مزبور میشود در اوراق چاپی متنوع با نظرات گوناگون کیفی که حاصل تصمیمات مختلف است ثبت میگردند.

میدانیم که اغلب اوقات اقدام درباره پرونده‌های اداری دچار تأخیر میشود بدین جهت که پاره‌ای از اسناد و نامه‌ها در پرونده موجود نبوده

و باید قبل از هر اقدام این اسناد تهیه و یا آماده شوند و بنابراین تنظیم و نگهداری یک دفتر «خاتمه کار» مانند آنچه که در بخشهای تولید مورد عمل است کار پیچیده‌ایست، مگر در مواردیکه ماهیت امور از یک نوع و مکرر و زیاد باشد.

برقراری و نگهداری یک استاندارد مخصوص در خیلی از کارهای دفتری واداری فقط در سایه وجود وجدان حرفه‌ای کار در شاغلین میسر است چون کار دفتری میزان دقتی را که در انجام آن بکار رفته است نشان نمیدهد و این کاملاً بر خلاف ساخت قطعات در بخش تولیدی است مثلاً تهیه یک نامه بدون غلط و تمیز و یا نامه‌ای با چند غلط و خطای ماشینی اطلاعی در باره میزان «کار فکری» که در تهیه آنها صرف شده یا نشده است بدست نمیدهد.

تعیین استاندارد از لحاظ زمان و کیفیت کار انجام شده میتواند برای کنترل و بررسی کار و یکنواختی این ممیزی مفید باشد و بنابراین برای کارهای دفتری باید عوامل زیادی از لحاظ نظارت و کنترل قائل گردید.

میتوان نتیجه گرفت که انجام این کنترل و نظارت‌ها بار دستگاه اداری را سنگین کرده بدون آنکه با نظارت در راندمان و بازدهی بعضی از کارهای دفتری را سریعتر انجام داد.

چنانچه بدون داشتن امکانات کافی برای کنترل و نظارت کیفیت امور پاداشی برای راندمان در نظر گرفته شود احتمالاً کارمندان بی‌علاقه و لاابالی کمتر کار کرده و بنابراین کارمندان جدی و با وجدان

بطرز عادلانه ارزیابی نخواهند شد. مدت انجام بسیاری از امور دفتری را در محیط خود کار میتوان تعیین نمود، ماهیت فعالیتهای دفتری چنانست که چندین شغل و اغلب چندین سرویس یکی بدنبال دیگری انجام میپذیرد. بعنوان مثال میتوان تهیه تدارکات را ذکر کرد: تشخیص احتیاجات و نیازمندیها، درخواست به موقع آنها و تعیین مهلت و مدت برای تهیه آنها توسط مقامات ذیصلاحیت انجام میشود، سپس نظارت عالیه در تهیه احتیاجات یا توسط مدیرانی است که دارای اختیارات لازم و کامل هستند و یا با دفتری که مسئولیت برنامه‌های مالی را دارد.

اداره خرید سفارشهای مؤسسه را بین فروشندگان تقسیم و در مهلت تحویل جنس از طرف فروشندگان نیز نظارت مینماید.

تعداد سفارشها ممکن است متغیر باشد و اشکالات ناشی از سفارشهای تکمیلی و تغییرات آنها و عدم رعایت مهلت تحویل جنس از طرف فروشندگان و نقص حواله‌های ورودی اجناس باعث کندی جریان کار اداره مسئول خرید میشوند. حجم سفارشها اجباراً در تمام مدت سال یکسان نیست و ممکن است بر حسب فصول مختلف سال و یا در اثر عوامل مخصوص دیگری تغییر کند ولی استخدام افراد جدید برای مواقع پرکاری و موسمی که حجم سفارشها زیاد است بیفایده میباشد چون در مدت زمان کوتاه نمیتوان این افراد را از لحاظ فراگیری معلومات لازم برای فروش تحت تعلیم قرارداد بعلاوه افراد متخصص برای اینکار به سهولت دردسترس نبوده و نمیتوان آنها را برای دوره کوتاهی استخدام نمود.

ظرفیت کارمندان اداره خرید باید متناسب با فعالیت‌های لازم در دوره‌ها و مواقع پرکاری مؤسسه باشد.

در مواقع کم‌کاری و دوره‌ای که فعالیت محدود است میزان پاداش راندمان و بازدهی کم است ولی کارمندان اداره خرید در مقابل راندمان حاصله از کم‌کاری که معمولاً حداقل آنست بهیچ وجه مسئول نیستند و میبینیم که تحصیل یک پاداش عادلانه برای راندمان مقدور نیست.

دستمزدهای معمولی که برحسب سن افراد و سابقه خدمت آنان در مؤسسه برقرار شده‌اند نیز نمیتوانند مأخذ اعطای پاداش منصفانه قرارگیرند چون میزان این دستمزدها مخصوصاً برای کارگران جوان روزمزد و یا کارگرانی که سابقه خدمت زیادی ندارند ولی راندمان کار آنها خوب و حتی عالی است کافی نیست، بدیهی است که مدیر دستگاه میتواند با توجه به عوامل مختلف پاداشهایی برای کارمندان خود خارج از معیارهای مذکور در بالا مشروط بر آنکه میزان آن بعقیده او عادلانه باشد در نظرگیرد ولی در این حالت کارمندانیکه بوضع بالا و بطور فردی از طرف مدیر مورد ارزشیابی قرار گرفته‌اند همیشه خود را مغبون حس کرده و تصور میکنند که در این مورد مستبدانه رفتار شده است.

ارزشیابی مشاغل کارمندان

تجارتخانه‌های متعددی در اروپا برای تعیین حقوق عادلانه مشاغل و پاداش راندمان و بازدهی در مؤسسه را ارزشیابی نموده‌اند. موضوع ارزشیابی مشاغل در سالهای اخیر بیشتر و مخصوصاً برای

پرسنل و افراد بخش‌های تولیدی بوده و با همین طریقه اقدام لازم در ارزشیابی فعالیت کارمندان نیز بعمل آمده است. در ممالک متحده آمریکا نیز تعداد زیادی از مشاغل کارمندی مورد ارزشیابی قرار گرفته و برای اینکار از شانزده ضابطه ارزشیابی استفاده شده است که ضرایب آنها بین ۳ تا ۲۵ متغیر است.

۱. ضوابط ارزشیابی:

در تعداد زیادی از روشهای ارزشیابی از ۱۲ ضابطه زیر استفاده مینمایند :

- فعالیت بدنی.
- مسئولیت تولیدات و تأسیسات .
- مهارت دستی .
- خطرات و شرایط کار.
- تجربه .
- پایه تحصیلات.
- استعداد انجام کار .
- فعالیت فکری.
- درستی - وقت‌شناسی و دقت.
- طرز برخورد با همکاران .
- طرز برخورد با افراد خارج از مؤسسه .
- استعداد توافق با محیط .

برای اثبات مفید بودن ضوابطی که برای ارزشیابی کارمندان

در کشور آلمان مورد استفاده قرار میگیرد بایستی به شرح روشهای برامسفلد^۱ و اولر^۲ و استونس^۳ و لورنز^۴ پردازیم.

برامسفلد ضمن ارزشیابی عوامل جسمانی عوامل روانی را نیز ارزشیابی مینماید.

در روشهای اولر - استونس و لورنز برای اثرات روانی محیط - معلومات و اطلاعات شخص واستعدادهای لازم او اهمیت فراوانی قائل شده اند.

برامسفلد اراده یافتن و سنجیه شخص و همچنین شرایط روانی فرعی مانند اثرات محیط و شرایط اقلیمی محل کار و خطرات کار در سلامت جسمی افراد را مورد ارزشیابی قرار میدهد.

در شیوههای اولر - استیونس و لورنز، تخصص افراد - قدرت جسمانی و عضلانی آنها - مسئولیت - خستگی فکری و عصبی و بدنی و اثرات محیط، ارزشیابی میشوند.

اولر و استیونس در روشهای خود یک واحد ارزش اضافی و تکمیلی برای کارمندان عالی رتبه قائل میشوند، بدین معنی که کار مدیران مانند سایر کارمندان مورد ارزشیابی قرار میگیرد ولی برای فعالیت آنها در امر کنترل و نظارت یک ارزش اضافی به آنها داده میشود. این ارزش اضافی درمعدن زغال سنگ معادل ۳ درصد اضافه برارزشی است که به یک متخصص داده میشود.

۲- ارزشیابی تحلیلی ضوابط مختلف و مقایسه حرفه ها و مشاغل :

ارزشیابی یا بر مبنای وابستگی و تبعیت و ارتباط دو ضابطه

مثلاً «فعالیت در کنترل و نظارت» و میزان تخصص رؤسین و مقایسه یکی نسبت بدیگری است و یا براساس نمره دادن به یک ضابطه مشخص بین ۱ تا ۱۰۰ انجام میگردد.

براساس این درجه بندی دوشغل و حرفه متفاوت با یکدیگر مقایسه میشوند مثلاً ساعت ساز با خاکبردار و یا نامه رسان - راننده تاکسی در مقایسه با خانم خانه دار و یا کارگر متخصص چوب بست ساختمان و با این مقایسه مشخصات و عوامل اصلی که برای شناخت هر شغل و حرفه ای مورد نیاز است بدست میآید.

مع ذلک در چنین مقایسه ای بین مشاغل و حرفه های مختلف تعیین ارزش نسبی وظایف مبهم باقی میماند، مثال زیر به روشن شدن موضوع کمک مینماید :

در مقایسه مشاغلی که در بالا ذکر شد برای یک کارگر متخصص چوب بست ساختمان فرضاً نمره ۶۰ روی صدف را بعنوان نمره «مسئولیت نگهداری ابزار بهره برداری و تولید» قائل میشویم، این کارگر ممکن است قطعه و یا قطعاتی را حین انجام کار مورد امتحان و آزمایش قرار دهد و با اینکار، کارگر مزبور در صورتیکه بخوبی کار خود را انجام ندهد موجب ایجاد هزینه های اضافی از لحاظ دستمزد و هزینه های عمومی میگردد .

۳- ارزشیابی فعالیتهای غیر معمولی :

چگونه بایستی صاحب و یا مدیر عامل یک سازمان و مؤسسه را که در اثر سوء مدیریت و اشتباهات خود دستگاه را بطرف ضرر و زیان

سوق میدهند ارزشیابی نمود . مدیر مزبور ممکن است برای ضابطه « مسئولیت برای نگهداری ابزار بهره‌برداری و تولید » دارای نمره عالی باشد .

برای یک ساعت‌ساز در ضابطه (تفکر واندیشه) میتوان نمره ۶۰ روی صد را قائل شد ولی چنانچه این ساعت ساز صحیح فکر نکند چه پیش خواهد آمد ؟ البته نمیتوان هزینه‌های تعمیر را که در اثر عامل بالا ایجاد میشود بعهدہ مشتری گذاشت .

ولی چنانچه یک مدیر طی مدتی نسبتاً طولانی بطرز صحیح استدلال نکند محتملاً بهترین کارمندان به همین علت که آن مدیر موجب ایجاد اغتشاش و تشتت امور است خدمت خود را در مؤسسه ترك خواهند گفت و جبران خسارت ناشی از ترك خدمت افراد مبرز آسان نیست .

بنابراین منصفانه نیست که به مدیر دستگاهی در انجام یک کار تمام وقت تحت عنوان ضابطه (تفکر) نمره صد که بالاترین نمرات است داده شود .

بنابراین از مقیاسهای مزبور برای فعالیت‌های مخصوص و با احتیاط کامل در مشاغل مدیریت استفاده میشود، مگر آنکه با کمک این مقیاسها و معیارها مایل باشند از میزان دستمزدهای موجود فعلی حمایت نمایند و به افراد معمولی و سطحی وانمود کنند که برقراری نرخ دستمزد و میزان آن با دقت کامل انجام شده است .

در اینجا باید مخصوصاً یادآوری نمائیم که شیوه‌ها و طرق

ارزشیابی مشاغل و پرسنل که در این کتاب بیان شده است بر اصول طرز فکر و مفاهیم دیگری بغیر از آنچه که موضوع روشهای بالاست پیریزی شده است . هوفمان ثابت میکند که در حال حاضر هنوز اصول و مبانی و پایه‌های لازم برای ارزشیابی منظم و صحیح از مدیران و همچنین یک طرز فکر یکنواخت و قابل قبول عامه از ارزش نسبی وظائف مختلف مدیریت در دست نیست و با این وضع میتوان نتیجه گرفت که تا بحال نمیتوان شغل مدیریت را بطرز صحیح ارزشیابی نمود .

طرق ارزشیابی کارمندان - اوراق یادداشت

عمل ارزشیابی خواه توسط رؤسای مؤسسه و خواه بوسیله مشاورین خارجی انجام گیرد به منظور پایه گذاری طبقه بندی منصفانه کارمندان است، در موقع ارزشیابی کیفیت کار کارمندان، وضع ذاتی و تحمل افراد در نظر گرفته میشود .

ارزشیابی شخصیت کارمندان بدون پرسش نامه قانع کننده نبوده و عملی مثبت نیست چون اغلب اظهاراتی بدون ارزش از طرف کارمندان بیان میشود .

به همین جهت در آمریکا و اروپا از پرسش نامه‌هایی که پایه ارزشیابی پرسنل است استفاده میشود . برای هر ضابطه مانند حجم کار - آمادگی - استقلال رأی و قضاوت کارمند میتواند بهترین پاسخ را که کاملاً بموضوع مربوط باشد انتخاب نماید . امکانات مختلف ارزشیابی یک شغل بطور صعودی یا نزولی طبقه بندی میشود .

در ممالک آلمانی زبان پرسش نامه‌های مربوط به تشریح

مشاغل مختلف که توسط دیرکس^۱ تهیه شده است بیش تر از سایر پرسشنامه ها متداول است .

دیرکس، وضع کارمند - قدرت فکری و جسمانی و همچنین استعداد قبول مسئولیت کارمند را مورد ارزشیابی قرار میدهد .

نکات انحرافی که بوسیله آنها میتوان اشتباهات ارزشیابی را تقلیل داد در پرسش نامه ها گنجانده شده است مثلاً سؤال میشود که آیا سطح و میزان تخصص برای انجام امور مربوطه کافیهست یاخیر؟ چنانچه شخص مورد تحقیق پاسخ مثبت بدهد اغلب سؤالات دیگر که از این موضوع مشتق میشوند، نمیتوانند پاسخ منفی داشته باشند .

ولی از طرف دیگر این احتیاطها و نکات انحرافی ممکن است مضاری نیز در بر داشته باشند چون ممکن است که سؤال عمومی روی میزان و وسعت تخصص ارزشیابی تحلیلی را نقض و منحرف سازد . در ارزشیابی مرتب و اصولی کارکنان امکان اخراج بعضی از آنها و یا ایجاد مانع برای ترفیعات آنها موجود است .

بنابراین باید در فواصل زمانی منظم و بدون دلیل خاص از کارمندان بطور مرتب و اصولی ارزشیابی شود و ضوابط و معیارهای این ارزشیابی برای همه معلوم و مشخص بوده و بطوریکسان در باره همه عملی شود و بالاخره باید کارمندان عالی رتبه مؤسسه در جریان طرق ارزشیابی قرار گیرند. البته انجام این مقتضیات حتی در مواردیکه

یک پرسش نامه کامل برای ارزشیابی در اختیار باشد آنطور که در بادی امر بنظر نمیرسد ساده نیست.

۱- اثرات یک فعالیت مثبت و برجسته و یا منفی و ناشایست روی سایر فعالیتها؛
اثرات درخشندگی در ارزشیابی شناخته شده است و در ارزشیابی کارمندان این موضوع بی دخالت نیست، بدین معنی که اگر استعداد یک فرد در امری مورد ارزشیابی قرار گرفته و نتیجه عالی باشد این شخص در موارد دیگر نیز در سطح عالی ارزشیابی میگردد بدون اینکه مورد اخیر مقرون به حقیقت باشد. در مقابل این درخشندگی مثبت اثر منفی این مورد نیز مقرون به حقیقت است. مثلاً چنانچه یکی از کارمندان با رئیس خود اصطکاک پیدا کرده باشد و در نتیجه این اصطکاک مجبور شود کار جدیدی برای خود دست و پا کند، تمایل رئیس مزبور در اینست که گواهی خدمت نامناسبی برای این کارمند تهیه و تسلیم او نماید با وجود اینکه ممکن است کارمند مزبور سالهایتمادی و بدون ایراد و توبیخ در خدمت رئیس مزبور انجام وظیفه کرده باشد.

بررسیهای متعددی که بر روی پیش داوریهای انجام گرفته نشان میدهد که انسان در باره افرادی که کاملاً می شناسد با نظر بهتری قضاوت مینماید و بالعکس نسبت با افرادی که نمی شناسد و یا آشنائی کمی بحال آنها دارد قضاوت نامساعدی دارد و این عامل نتیجه ارزشیابی را منحرف میسازد.

اشکالات دیگری نیز مأمورین ارزشیابی را از انتخاب معیارهای

منصفانه در ارزشیابی خود بازمیدارند مثلاً یک فرد برحسب اینکه نسبت به اوضاع خوشبین و یا بدبین باشد نظر مزبور را کم و بیش در قضاوت اطرافیان خود و افرادی که با آنها کار میکند دخالت میدهد. یک راه مبارزه با این طرز فکر و تصحیح نتیجه ارزشیابی مزبور اینست که با احتمال زیاد نتیجه ارزشیابی باید با منحنی گوس^۱ تطبیق داشته باشد بدین معنی که از یکصد نفر که مورد ارزشیابی قرار میگیرند ۸۰ نفر باید متوسط بوده و ۱۰ نفر زیر معیار قابل قبول و ۱۰ نفر بالای معیار مزبور قرار گیرند ولی بهر حال این حالت کلی نیست و ممکن است در یک مؤسسه بیش از ۱۰ درصد همکاران بالاتر و یا پائین تر از متوسط باشند.

۲- ارزشیابی بدون توجه به اشکالات کار:

پرسش نامه های مربوط به وظائف کارکنان و سؤالات خشک و بی روح مربوط به آنها به تفاوت سطح بین افراد مورد ارزشیابی توجه ندارد مثلاً در سؤال زیر:

باچه سرعتی کار انجام میشود؟

بهترین جواب به سؤال مزبور چنین است:

«تند کار میکنم - کار خود را زود تمام میکند - بدون تعجیل -

هر کار را با راحتی زود تمام میکند».

یک کارمند که کار معمولی انجام میدهد میتواند در موقع

ارزشیابی نتایج بالا را بدست آورد ولی یک کارمند متخصص بخش

تشکیلات ممکن است نتیجه پائین تری بشرح زیر:

«در کارش آرام و ثابت است - برای هر کار کمی بیشتر صرف وقت مینماید ولی منظم و بدون حواس پرتی کار خود را انجام میدهد».

در صورتیکه چنانچه این شخص وظیفه کارمند اولی را داشت در ارزشیابی نتیجه بهتری میگرفت. مسئله شتاب و سرعت در کار بر حسب ماهیت و نوع فعالیت متفاوت است و بدین جهت در یک ارزشیابی تحلیلی یک کارمند ممکن است بطرز نامساعدتری از کارمند دیگر مورد قضاوت قرار گیرد ولی بهر حال در سطح عالی تری از کارمند مزبور باشد.

۳- اثرات و نفوذ مقامات عالی رتبه روی ضوابط ارزشیابی:

یک اشکال اضافی در ارزشیابی کارمندان در مثال زیر بنظر

میرسد :

به سؤال : درجه پشتکار و آمادگی به کار به چه میزان است ؟

یک رئیس با کارمندان خود مناسبات خوبی دارد، در انجام کار به آنها آزادی عمل میدهد و ابتکارات شخصی و فردی آنان را مورد تشویق قرار داده و اغلب درباره آنان بدین نحو قضاوت مینماید:

«ابتکار دارد با پشتکار و حرارت و وظائفی را که بعهده گرفته است انجام میدهد . بکار خود توجه دارد و تمام وقت خود را صرف انجام آن میکند و از ایفای آن بسیار خوشحال است» .

ولی در عوض مدیرانی و رؤسائی یافت میشوند که از ابتکار مرئوسین بیمناکند و به تجربه دریافته اند که این ابتکار آرامش وضع فعلی را بهم میریزد و تصور میکنند که بدون این ابتکارات هم باندازه کافی با اشکالات مواجهند .

میتوان تصور کرد که این رؤسا باندازه کافی کار ندارند و برای مشغول کردن خود باید به کارهای مرئوسین خود پردازند و در آنها دخالت نمایند و اغلب بدین شرح قضاوت و اظهار نظر میکنند: «این کارمند کمتر از خود تصمیم اقدام دارد - باید برای انجام کار تحریک شده و تحت نظر و تعلیم باشد ولی برای همکاری آماده است - کمتر بکار توجه و دلبستگی دارد» .

مرئوسین باهوش و ماهر بزودی در می یابند که با اتخاذ چه روشی در کار، خود را با هر رئیسی هم آهنگ نموده و از ابراز هر نوع ابتکاری خودداری مینمایند، بنابراین پشتکار و آمادگی به کار عوامل تغییرناپذیری در خصوصیات اخلاقی و روحیات شخصی نیستند و برای مدتی میتوان آنها را از خارج تقویت یا تضعیف نمود . تشریح فرد از نظر ارزشیابی ممکن است منجر به قضاوت غلط و نادرست درباره او بشود مثلاً ممکن است شخصی که دارای اخلاق خوب بوده و کار خود را خوب انجام داده و آمادگی لازم را نیز داراست نمره خوبی در ارزشیابی گرفته باشد ولی چنانچه از او سلب ابتکار کرده باشند و یا منکر ابتکارات او شده باشند ممکن است علاقه او بکار از بین برود . پس از این تجزیه و تحلیل اشکالات ارزشیابی کارمندان اجرائی ، به ارزشیابی مدیران میپردازیم .

فصل دوم

ارزشیابی شخصیت مدیران

تصمیماتی که باید از طرف مدیریت دستگاه گرفته شود

پس از اینکه معلوم شد یک بررسی مرتب و اصولی در زمینه ارزشیابی مدیران و متصدیان لازم بوده و منافع دستگاه را دربردارد، هیئت مدیره، مدیر عامل و یا رئیس اداری مؤسسه باید درباره اینکه آیا شخصیت مدیران مورد ارزشیابی قرار بگیرد و یا اینکه مشاغل مختلف و وظائف مدیران طبقه بندی شود تصمیم بگیرند.

ضمناً این دو کار را میتوان ب موازات هم انجام داد چون لازمه طبقه بندی مشاغل تشریح کامل شخصیت شاغل را نیز شامل میشود. تمام کارهای مقدماتی مانند تهیه شرح وظایف و پرسش نامه ها و همچنین نتیجه گیری از آنها در هر دو حال یکسان بوده و یکمرتبه برای همه باید آنها را تهیه نمود. ولی باید دانست که آیا در چهار چوب تشریح و ارزشیابی شخصیت انگیزه ها و استعدادها نیز باید مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند و یا فقط باید صفات مدیریت و مشخصات

و اطلاعات فنی و مقتضیات مختلف مدیریت را مورد سنجش و ارزشیابی قرار داد.

همچنین باید تصمیم گرفت که در طبقه بندی مشاغل آیا امکان تعیین سطح مرئوسین و همکاران یک مدیر که در سلسله مراتب اداری بلافاصله پس از او قرار دارند ممکن است یا باید این مسئله را کنار گذاشت و از اقدام در آن چشم پوشید.

وظائف مربوط به مدیریت مؤسسه

رئیس مؤسسه در موقع ارزشیابی متصدیان و مدیران باید روش زیر را اتخاذ نماید :

۱ - یک همکار اداری و یا یک شخص خارجی را که پس از این «نماینده» می نامیم انتخاب نماید که بتواند مسئولیت امور ارزشیابی را بعهده بگیرد . نماینده ارزشیابی باید تعلیمات لازم را به گروه های ارزشیابی و آنها که شرح وظائف را تهیه میکنند داده و با بررسی نتایج بدست آمده از ارزشیابی ، پیشنهاد لازم را در انتخاب متصدیان، به مدیر دستگاه ارائه نماید .

۲ - نماینده مزبور باید اشخاص خبره و کاردان ولایقی برای تنظیم شرح وظائف تعیین نماید .

۳ - نماینده مزبور باید یک فهرست از مدیران فعلی و آینده را که باید مورد ارزشیابی قرار گیرند تهیه کند .

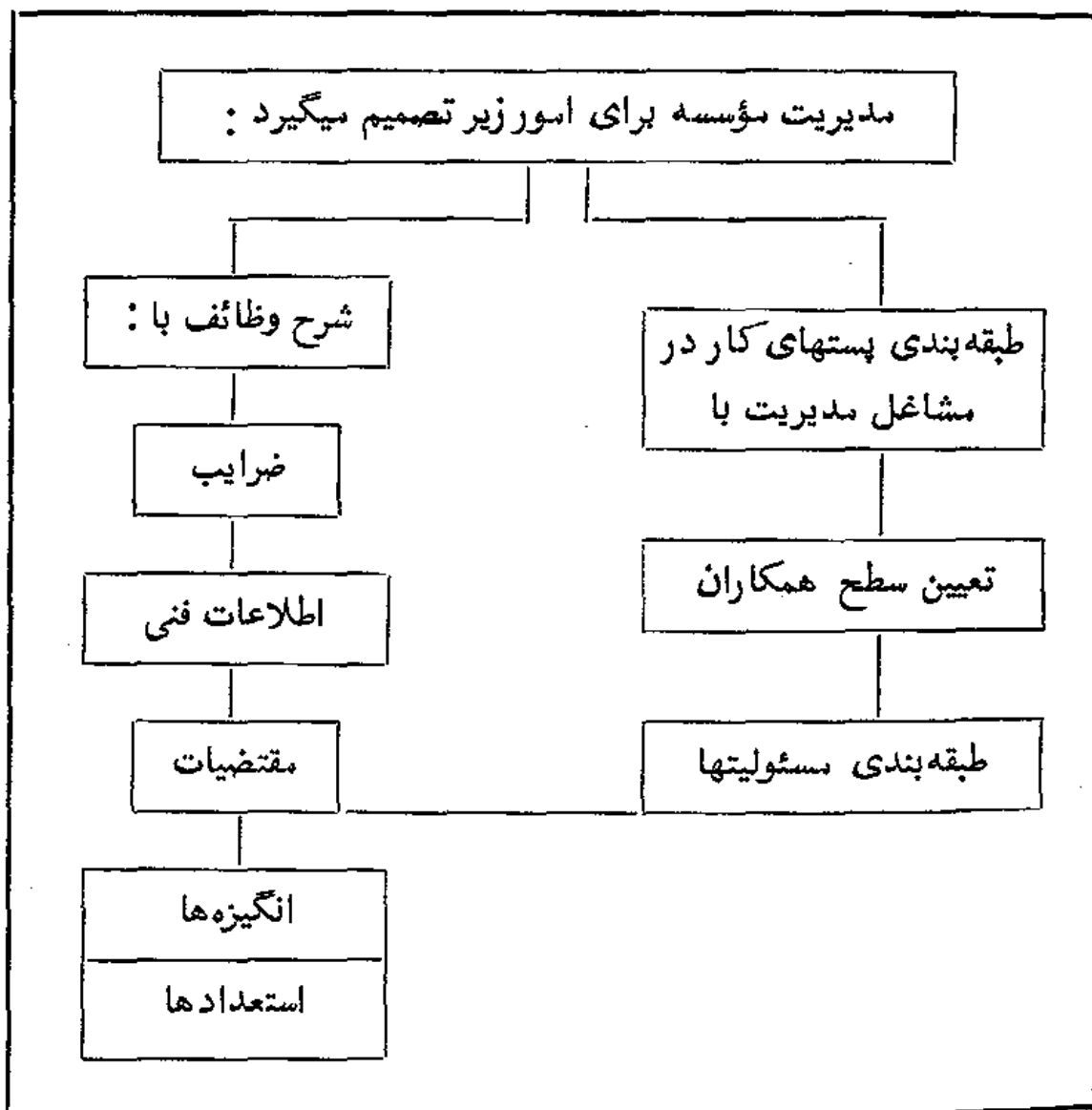
۴ - نماینده باید در مورد میزان خرابی و همچنین تعیین

ضوابط مشاغل مورد ارزشیابی موافقت و تأیید مدیر مؤسسه را جلب نماید.
انتخاب ضرایب در توفیق ارزشیابی قطعی است.

هـ - تمام مدیران و همچنین لاقبل تمام کسانی که تنظیم شرح
وظائف پستها و مشاغل را بعهده دارند باید از جریان کار مطلع باشند.

نمودار ۱

جریان بررسی و تجزیه و تحلیل تصمیمات مدیر مؤسسه



۶- در مورد نتایج بدست آمده از ارزشیابی مدیران باید اتخاذ تصمیم شود، نظرات و پیشنهادات را از لحاظ جامع بودن آنها باید مورد بررسی قرار داد و چنانچه احتمال موفقیت داشته باشند عملی نمود.

انتخاب «نماینده» مأمور ارزشیابی

در حال حاضر در مؤسسات بزرگ و ادارات تعدادی از کارمندان اداره کارگزینی مأمور ارزشیابی و آموزش متصدیان فعلی و آینده دستگاه میباشند، ضمناً ممکن است که ارزشیابی توسط مشاورین خارجی نسبت به دستگاه نیز انجام پذیرد.

همکارانی که مأمور ارزشیابی میباشند چنانچه در عضویت مؤسسه باشند طی سالهای متمادی خدمت خود به افراد و مقتضیات مخصوص هر شغل آشنائی دارند.

بالعکس افراد و مشاورین خارجی در عرض سال از چندین مؤسسه ارزشیابی مینمایند و بنابراین اسکانات زیادی از لحاظ تجربه و مقایسه در مؤسسات مختلف بدست میآورند، باید دانست که نماینده ارزشیابی در مقابل هیئت مدیره و مدیر عامل و رئیس کارگزینی دستگاه مسئول است و باید دقت شود که نماینده مزبور از لحاظ سلسله مراتب اداری زیاد در سطح پائین نباشد تا در انجام وظیفه اش تحت تأثیر و نفوذ دیگران واقع نگردد و آنچه مهم است اینست که نظرات او کاملاً بی طرفانه و شرافتمندانه باشد.

چنانچه نماینده ارزشیابی حقوق بگیر دستگاه بوده و موظفاً

در مؤسسه خدمت مینماید و ارزشیابی کارمندان تمام وقت او را اشغال نمیکند، میتوان از او در انجام وظائف دیگری مانند تعلیم و آموزش کارمندان جدید و یا تنظیم خدمات اجتماعی دستگاه و اداره امور رفاه کارمندان استفاده نمود.

تعیین ضوابط

در تعیین ضوابط ارزشیابی باید به اشتباهاتی که اغلب پایه و اساس ناامیدی و تلخکامی در رفتار افراد است توجه نمود.

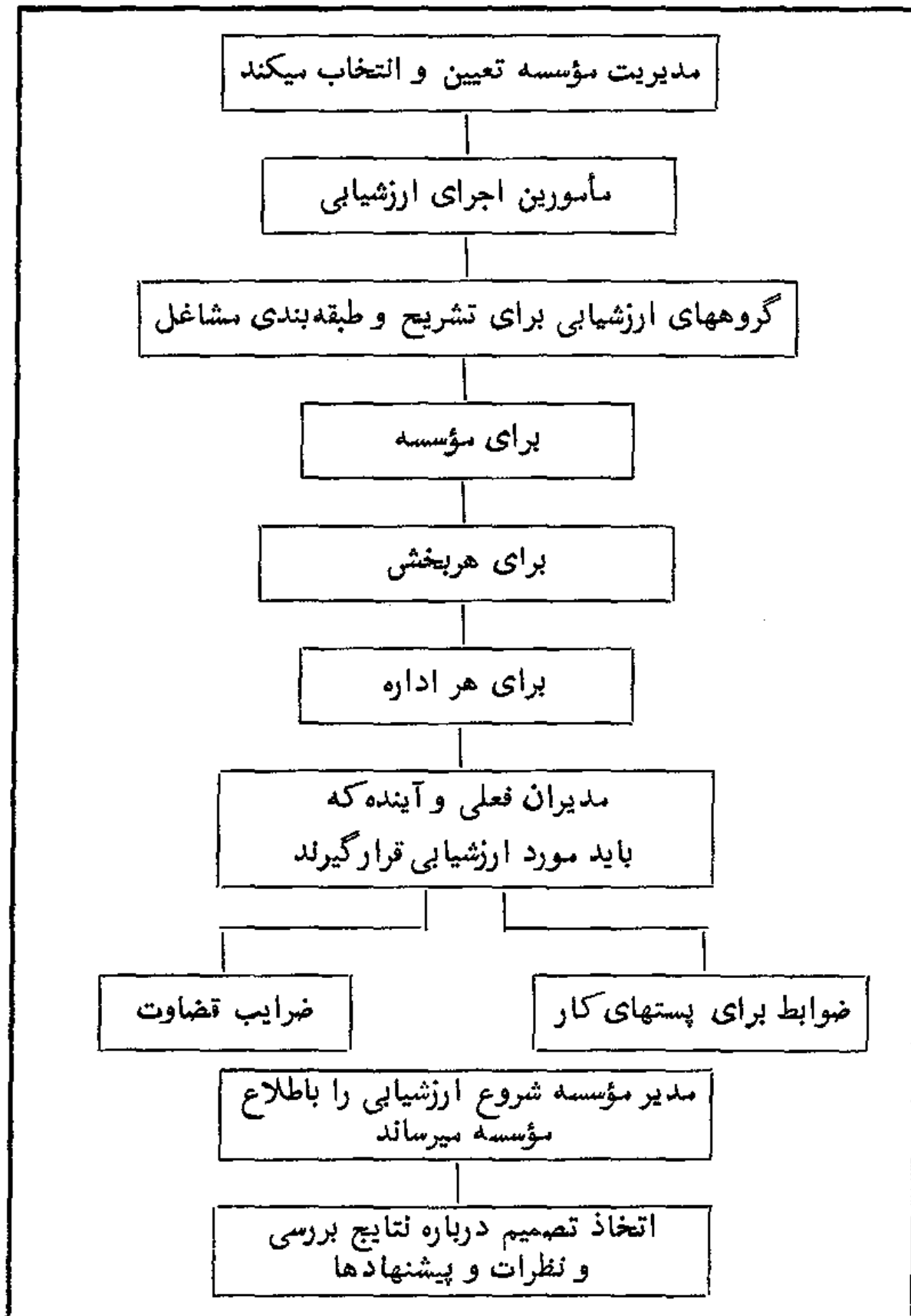
در سازمان‌های مختلف اصولی را برای نیل به هدفهای خود در نظر میگیرند که همگی معتبرند. بنابراین متناسب با هدفهای مؤسسه باید ضوابط معینی را برای ارزشیابی در نظر گرفت و در این صورت این ضوابط در مؤسسات مختلف یکسان نیستند.

پرسشنامه مربوط به ارزشیابی در یک مؤسسه دارای ضوابط مخصوص بخود است که با ضوابط مربوط به پرسشنامه مؤسسه دیگر متفاوت است.

اختلاف ناشی از شرایط منطقه‌ای را نیز نبایستی از نظر دور داشت، شیوه‌های ارزشیابی که در آمریکا از آنها پیروی میشود پس از یک ترجمه ساده آنها ممکن است برای بکار بردن در اروپا مناسب نبوده و تناسبی با شرایط مکانی نداشته باشد مثلاً «کاملاً» امکان دارد که یک نفر مدیر در یک ناحیه صنعتی دارای صفاتی برجسته برای اداره امور مؤسسه خود باشد ولی در فاصله یکصد کیلومتری مؤسسه خود که منطقه‌ای روستائی است بهیچ وجه توفیق نیافته و نتیجه عمل او

نمودار ۲

جریان کار - وظائف مدیریت مؤسسه



هیچگاه موفق نباشد . بنابراین ضوابط مربوط برای مناطق زراعی و شهرستانهای صنعتی با یکدیگر متفاوتند .

این اختلافات منطقه‌ای و اجتماعی روشن و واضح میباشند .

در ممالکی که ملت آنها از نژادهای مختلف تشکیل شده‌اند باید عادات و شرایط کار و مدیریت را که در نزد افراد اجتماعی و نژادهای مختلف متفاوت است در نظر گرفته و به آنها توجه داشت، این اختلافات بین افراد از لحاظ جاه طلبی تمایل به فرماندهی و وجدان حرفه‌ای در تمام ممالک دیده میشود .

در آینده وقتی ما از تفاوت‌های موجود بین ممالک مختلف صحبت میکنیم نباید تصور کنیم که هر فرد از ملت از لحاظ آداب و سنن و صفات ملی حد متوسط را داراست .

اشکال دیگر انتخاب ضوابط در اینست که برای صاحبان مشاغل مهم و مقامات عالی رتبه مؤسسه دارا بودن صفات و استعدادها و ذوق و قریحه مدیریت مانند ابتکار - شم و استعداد در انجام معاملات - روشنی فکر و سرعت انتقال و قدرت سازمان دهی لازم و حتمی است در صورتیکه برای مأمورین اجرایی صبر و شکیبائی - حس عدالتخواهی و اطلاعات حرفه‌ای مهمترینند . چنانچه لازم باشد که کارمندانی که در آینده باید بعنوان متصدی از آنها استفاده شود از لحاظ استعداد و شایستگی و هوش مورد آزمایش قرار گیرند، این آزمایش را نباید درباره کارمندان عالی رتبه که در حال حاضر بامور تخصصی اشتغال دارند بعمل آورد .

برای ارزشیابی گروه‌های مختلف مقامات عالی رتبه مؤسسه ممکن است سیستم‌های مختلفی بکار برد ولی در اینحال مقایسه این دسته‌ها با هم میسر نیست و برای رفع این اشکال بهتر است از یک رشته ضوابط مشخص در این مورد استفاده گردد و بعداً موارد مشکوک را میتوان با آزمایشهای تکمیلی روشن کرد. بهر حال روی صفات و استعدادهای اساسی لازم برای یک مدیر که باید ضمناً رهبری افراد را نیز بعهده داشته باشد نمیتوان اتفاق آرا بدست آورد.

پیشانی فکر و نداشتن عدالت و دارا بودن خلق و خوی متغیر و عدم استعداد در شناسائی صفات دیگران و تحت تأثیر قرار گرفتن و فقدان حس رک گوئی و صداقت از صفاتی است که برای مدیران پسندیده نیست.

باضافه مدیران نباید خود را سرگرم کارهای پست و امور بی اهمیت نمایند، آنها باید مثبت و جدی و سریع الانتقال بوده ولی درباره طرز تفکر و منطق خود غلو ننمایند.

یک مدیر برای نشان دادن اهمیت مقام و موقعیت خود به رؤسین و حفظ موفقیت خود نزد آنان نباید در ابراز مخالفت خود نسبت به موضوعی فوری کلمه « نه نمیشود » را بکار برد و نسبت به همکاران بدخواه و بداندیش سخت گیر بوده و درصدد اقدام نامساعد فوری درباره آنها بر آید و نباید در باره رؤسینی که توجه به ایرادات و تذکرات او ندارند زیاد سخت گیر باشد، مدیر باید ماهرانه و با سیاست عمل کند و بالاخره باید نمونه صبر و حوصله و شکیبائی باشد.

یک مدیر ضمن دارا بودن ثبات قدم نباید لجوج باشد و باید نرمش

لازم را بکار ببرد، او باید استعداد قانع کردن و متقاعد کردن افراد را داشته و بیان اونه فقط فصیح بوده بلکه روشن - مطمئن کننده و توأم با خوشمزگی و ملاحظت باشد اما هیچگاه جنبه مثبت وجدی کلام را از دست ندهد. ولی باید دید که آیا امکان دارد مدیری که همه این شرایط و صفات در او جمع باشد پیدا شود (چه بسا گوش دادن به پرحرفی دیگران ممکن است موجب توفیق در امری باشد) چنانچه یکنفر مدیر در باره همکاران بدخواه و بداندیش اقدامات حاد و فوری نماید ممکن است موضوع منجر به آن شود که مدیر نسبت به تمام کسانی که با او هم عقیده نیستند بدبین شود و آنها را مورد ملامت و احیاناً تذکرات و یا تنبیهاتی که در خور آن نیستند قرار دهد، در صورتیکه این همکاران که تحمل چنین رفتاری از طرف مدیر برای آنها ناگوار است احیاناً صاحب نظرانی صحیح و قابل تقدیر بوده و با داشتن نهایت حسن نیت مایل به همکاری با او میباشند.

در مورد شوخی و خوشمزگی باید دانست که آیا این موضوع با توجه به لزوم حفظ جنبه مثبت وجدی و واقعی روابط بین یک متصدی و کارمند موافق است؟

در محیط صنعتی اروپای مرکزی تا اندازه ای خشونت و سختگیری در این روابط وجود دارد و یک کارمند عالی رتبه که در محاورات و مناسبات خود در محیط کار با زیردستان جنبه شوخی و مزاح را پیش گیرد و آنها را بخنداند چه بسا از نظر آنان شخصی جدی بحساب نمیآید.

در انتخاب ضوابط نکات زیر را باید در نظر داشت :

۱- احتراز از سؤالات بیهوده و بی مورد :

تمام ضوابطی که از آنها در زمینه های دیگر مانند حجم معاملات - حجم تولید - کثرت غیبت - مرئوسین - نوسانات و تغییرات متناوب در کار یک اداره و غیره استفاده شده و به کمک آنها کیفیت یک مدیر مورد ارزشیابی قرار گرفته است نباید در جداول ارزشیابی قید شود. همچنین ضوابط مربوط به ارزشیابی شخصیت را با مسائل دیگر مربوط به میزان حقوق و یا آموزش افراد نباید مخلوط نمود. وقت مأمور ارزشیابی با اشتغال به موضوعات و مواردی که از طرق دیگر میتوان پاسخ رضایتبخشی به آنها داد نباید تلف شود.

۲- انواع اوراق یادداشت :

از روی ضوابط کامل پرسشنامه ها میتوان جداولی برای تشریح و توصیف کارکنان تهیه نمود، قبلاً درباره یک پرسشنامه آلمانی که در کشور مزبور برای ارزشیابی مورد استفاده قرار میگردد، صحبت کردیم. ارزشیابی کارمندان جوان و تازه کار در آمریکا بسیار رایج است و در اروپا میتوان از نمونه هایی که از روی مدلهای آمریکائی تهیه شده باشد استفاده نمود، ترجمه سؤالات و جداول ارزشیابی « کمپانی پاسیفیک مرکوری تلویزیون آمریکا » بسیار جالب توجه است.

۳- تعاریف بدون ابهام :

تمام مضامین و طرز تفکرهای مختلف را نمیتوان رسماً بطور

صریح و قطعی و در همه جا یکنواخت و یکسان بیان کرد چون معنای یک لغت برحسب برداشتهای مختلفی که از آن میشود و یا درمالک مختلف یکسان نبوده و متفاوت است مثلاً جمله «کارکردن مثل یک غلام و بنده» که اصولاً اصطلاحی در زبان فرانسه است در اروپا بمعنای آنست که یک فرد بمیزان زیادی کار کند در صورتیکه در مشرق زمین این اصطلاح بمعنای بیگاری فرد و استعمار او بدون پرداخت دستمزد است. امروزه سیاستمداری یک مدیر در آن است که برای نیل به هدف راهها و طرق انحرافی را به راه مستقیم ترجیح دهد و معنای سیاستمداری آنست که شخص عقیده خود را با اتخاذ روش بخصوصی تحمیل و نظر خود را اجرا نماید.

از کلمه روانشناسی نیز که بطرق مختلف تعبیر و تفسیر می شود نباید در انتخاب ضوابط مربوط به ارزشیابی مدیران استفاده نمود. چنانچه بگوئیم که شخصی روانشناس است، این بدان معنا است که فرد مزبور آمال و آرزوها و همچنین استعدادها و نکات مثبت همکاران خود را حدس میزند و بدین طریق میتواند رفتار و سلوک خود را بر پایه تمایلات آنها قرار دهد و یا اینکه برای نیل به هدفهای خود از نقاط ضعف آنها استفاده نماید.

۴ - اجتناب از تجمع نا صحیح و ناصواب ضوابط مختلف:

پاسخهایی که بیک سؤال داده میشود ممکن است شامل نکات مختلف و متنوعی باشد، از این نظر ضابطه «استعداد قبول عقاید جدید و سازنده» در برخی مواقع با فکر «کار دستجمعی و مشترك» مشتبه

میشود و این دو خصوصیت اجباراً یکی نیستند. یک فرد با هوش و سازنده دارای افکار نوین و بارور ممکن است در کار دستجمعی موفق بوده و بالعکس به تنهایی و با کار فردی نتایج بسیار سودمندی را تحصیل و عرضه نماید. برعکس همکارانی که در یک کار دستجمعی شرکت دارند ممکن است نسبت به قبول نوآوری در کار مورد نظر از خود مقاومت نشان دهند.

تربیت حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی

تمام ضوابطی که تا اینجا به آنها اشاره شده است متناسب با تربیت حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی افراد است. منظور از تربیت حرفه‌ای تخصص تجربی و بصیرت و کاردانی اکتسابی است که در هر زمان بتوان در بخش معینی از آن استفاده نمود.

ارزشیابی متصدیان باید شامل نظرات لازم درباره وسعت تربیت حرفه‌ای آنان باشد و این امر موجب تسهیل امور استخدامی و ترفیعات کارمندان میگردد. از پرونده‌های پرسنلی افراد میتوان اطلاعات لازم را درباره رشد تخصص آنها بدست آورد ولی اطلاعات مزبور را باید با احتیاط تلقی نمود و در برخی موارد با شهادت افراد مورد اعتماد و امین صحت و سقم آنها اطمینان حاصل کرد چون در حقیقت مدارك مربوط به وضع اجتماعی - تحصیلات و استعداد حرفه‌ای یک کارمند که در انجام وظائف شغلی خود موفقیتی کسب نکرده باشد ارزش چندانی ندارد.

اطلاعات درباره مشاغل مدیریت با اینکه ممکن است مبنای

صحیحی داشته باشد میتواند مورد تردید قرار گرفته و مشکوک باشد و به درستی نمیتوان فهمید که آیا یکنفر مدیر مسئولیتهای خود را شخصاً انجام داده و یا اینکه همکاران لایقی او را در این امر کمک و مساعدت نموده اند . چون در برخی از فعالیتها کارمندان باندازه‌ای کاردان ولایق میباشند که پیشرفت امور در بخش مربوطه در مدت زمانی در اثر حسن نیت و قابلیت تطبیق آنان رضایت بخش جلوه مینماید و مدت زمان نسبتاً زیادی لازم است تا مدیران مؤسسه به موضوع مزبور و عدم کفایت مدیر مزبور پی ببرند و این موضوع باندازه‌ای صادق است که در ممالکی که بیکاری وجود ندارد خیلی به ندرت افرادی که ترفیع گرفته‌اند تغییر شغل داده و یا تنزل مقام یافته و یا اخراج شوند .

ترفیع اعطائی در پرونده استخدامی بمعنای آن نیست که صاحب پرونده در یک مسابقه داخلی یا خارجی مؤسسه بهترین فرد بوده و یا اینکه او برای اشغال یک پست بلامتصدی تنها فرد در دسترس بوده و یا اینکه در پست قبلی شخص چندان مورد استفاده نبوده است . برای اثبات اینکه یکنفر کاملاً به شغل خود محیط بوده و کاملاً از عهده انجام وظائف تخصصی خود بر میآید باید او را در مدتی نسبتاً طولانی مورد آزمایش و امتحان قرار داد و اعمال و طرز انجام وظیفه او را زیر نظر گرفت و نتیجه کار او را توسط متخصصینی که از نزدیک او را میشناسند و بتوانند او را ارزشیابی کنند سنجید .

داشتن استعداد و شایستگی شخص را در زمینه پژوهشهای علمی میتوان از امتیازنامه‌های اختراعات و کفرائنها و سخنرانیها و رساله‌هایی که نامبرده انجام داده و تألیف کرده است بدست آورد . یک

شخص غیر متخصص نمیتواند باسانی در باره امتیاز یک اختراع بطور قطع اظهار نظر نموده و تعیین کند که ثبت اختراع مزبور مبین آنست که مدیر مربوطه در تهیه و تدارك این اختراع شرکت داشته و آنرا به ثبت رسانیده یا اینکه حقیقتاً اختراع مزبور بهبود قابل ملاحظه‌ای در کار ایجاد کرده است .

در مورد انتشارات ظاهراً علمی حتی متخصصین در بعضی موارد برای اظهار نظر احتیاج به زمانی طولانی دارند تا معلوم کنند که

جدول شماره ۳

ضابطه فردی : معلومات حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی .	
تعریف : معلومات تجربی و مکتسبه و همچنین کاردانی و بصیرت قابل استفاده در هر موقع .	
درجه	مشخصات
۷	استادی و تسلط کامل در فعالیت بخشی که مسئول آنست . استعداد و توانائی آنرا دارد که تخصص خود را بطور مثبت و خلاقه در سطوح عالی پژوهشی بطور اساسی و با دقت کامل توسعه دهد .
۵	دارای معلومات خوب حرفه‌ای است - در حدود شرایط معمولی به تنهایی استعداد انجام کار را دارد .
۳	در صورت داشتن یک نفر کمک از عهده انجام یک کار تخصصی برمیآید .
۱	برای کارهای تخصصی لیاقت ندارد .

آیا نشریه مزبور به منظور تبلیغات غیرمستقیم برای یک محصول یا یک مؤسسه یا یک ناشر نیست و آیا اطلاعات و نتایج بدست آمده از نشریه مزبور از لحاظ علمی مثمرتر است یا اینکه کم و بیش ایجاد پیش-داوریهای ناصحیحی در باره موضوع مینمایند .

تابلوی شماره ۳ نمونه‌ای از ارزشیابی ضابطه معلومات حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی است .

قضاوت در مورد ضابطه « معلومات تخصصی » با قضاوتی که در باره ضوابط « مهارت در انجام معاملات » و « تندکاری » و « هوش و استعداد در تنظیم و تنسيق امور » میشود هم پایه و یکسان نیست .

میزان و معیار معلومات باید برای هر مؤسسه در زمینه‌های مختلف فعالیت آن تعیین می‌شود، در یک مجتمع مهم و پیچیده صنعتی این زمینه‌های مختلف بشرح زیرند :

الف - سرمایه‌گذاری .

ب - توسعه و پژوهش .

ج - تولید .

د - پرسنل .

ه - تهیه ابزار کار (خرید و انبار کردن) .

و - بازاریابی (فروش) .

ز - امور مالی و حسابداری .

ح - تشکیلات و سازمان دهی .

ط - ادغام سازمانها و سیاست متخذه .

ی - روابط عمومی .

ک - مسائل حقوقی .

ل - حدود اطلاعات .

چنانچه بموازات طبقه‌بندی معلومات اقدام به طبقه‌بندی بصیرت و کاردانی حرفه‌ای لازم و مورد نیاز مشاغل مدیریت بشود میتوان پیچیدگیها و ابهامات موجود بین الزامات مختلف مشاغل را لااقل از لحاظ نظری و شرایط ارضا و تأمین این الزامات و احتیاجات را دریافته و نتایج لازم را از آن گرفت .

جدول شماره ۴

ضابطه شغلی : معلومات حرفه‌ای و بصیرت و کاردانی . تعریف : معلومات و کاردانی تجربی و اکتسابی قابل استفاده در هر موقع .	
درجه	مشخصات
۷	باید در بخش مورد فعالیت خود به قسمی احاطه داشته باشد که بتواند به تنهایی امور تخصصی خود را در سطح بالای تحقیق بطور اساسی و با دقت کامل توسعه دهد .
۵	باید در حدود شرایط معمولی شخصاً به تخصص خود بنحو مطمئنی احاطه داشته باشد .
۳	در مسائل تخصصی و حل مشکلات آن احتیاج مبرم به کمک دیگران دارد .
۱	اداری اطلاعات تخصصی نیست .

درجات معلومات مقتضی و مناسب طبق جدول شماره ۴ ارزشیابی میشود .

تابلوی شماره ۵ نمونه‌ای از ارزشیابی ظرفیت‌هاست و با توجه به آن میتوان اسناد لازم را که برای تنظیم یک پیشنهاد شغلی ضروریست تهیه نمود، کسی که شغل را پیشنهاد میکند میتواند بفوریت معلومات دقیق لازم و مناسب برای شغل مزبور را تعیین نماید .

عوامل تکمیلی تربیت حرفه‌ای را برای کارمندان با استعداد و کارمندان جوان بسهولت میتوان تعیین نمود مشروط بر آنکه بدانیم که کارمندان مزبور برای چه اموری بیشتر مستعد بوده و تخصص آنها درچه نوع فعالیتی باید توسعه یابد .

علامات و مشخصات :

ن - ک : نوع کارت .

س : سالهای سابقه خدمت .

س ۱ : سطح استعداد .

ن م : نمره مناسب .

ن - ب : نمره بدست آمده .

ش - م : برای شغل مخصوص .

دستورالعمل برای ارزشیابی استعداد و شایستگی

نام خانوادگی	نام	شماره کارمند	سال	مؤسسه	ن ک
		۹-۱۳	۷-۸	۳-۶	۱-۲

شماره کارمندی		محل سکونت		کوچه و شماره پلاک	
س - س ۱	سمت	شغل	شماره	سابقه	
۱۴-۱۵			۱۶-۱۹	۲۰	

استعدادها

بخش و شعبه	خلاصه	س	س ۱
	۲۱-۲۴	۲۵	۲۶
	۲۷-۳۰	۳۱	۳۲
	۳۳-۳۶	۳۷	۳۸
	۳۹-۴۲	۴۳	۴۴
	۴۵-۴۸	۴۹	۵۰
	۵۱-۵۴	۵۵	۵۶
	۵۷-۶۰	۶۱	۶۲
	۶۲-۶۶	۶۷	۶۸

نتایج : طبقه‌بندی بر حسب کیفیت :

ن م جمع		ن ب جمع			\pm	تغییرات			ش م
۶۹-۷۱		۷۲-۷۴			۷۵	۷۶-۷۸			۷۹-۸۰

استعداد و شایستگی‌های مخصوص

برخی از ملل صنعتی قدیم مدیران مورد نیاز خود را از طریق ترفیع افراد در داخل مؤسسات تهیه مینمایند . این روش شاید نتیجه تجارب حاصله در کار است چون بنظر میرسد که این مدیران که از داخل سازمان برگزیده شده‌اند در اثر تربیت حرفه‌ای که دیده‌اند و آزمایشهایی که درطول خدمت از آنها شده است لیاقت و فعالیت لازم را دارند . تربیت و آموزش شدید حرفه‌ای کارمندان و مدیران آینده در داخل دستگاه از دو نظر بسیار لازم و ضروریست یکی موافقت ضمنی بین کارفرمایان در خصوص خودداری از اخراج و دیگر موارد مربوط به رقابت در قراردادهای کار که تنها موفقیت این امر و مقابله با این رقابت تعهد هزینه‌های کلان و پیش‌بینی طرحهای پرخرج برای آموزش و تربیت افراد است . در گذشته جاه طلبی اشخاص آنها را وادار میکرد که برای اشتغال بعنوان متخصص خبره شخصاً درصدد کسب آموزش و تربیت لازم حرفه‌ای باشند .

لزوم تخصص روز افزون در امور ایجاب مینماید که افراد دوره‌های کارآموزی و تربیت حرفه‌ای را در داخل مؤسسه بگذرانند. در تهیه بعضی از محصولات و اجناس فقط توسط تعداد معدودی از مؤسسات تخصص لازم را داشته و آنها را تهیه و به بازار عرضه مینمایند و قطعاً این مؤسسات سعی دارند که همکاران خود را نزد خود نگاهداشته و از فرار آنها و استخدام مؤسسات رقیب ممانعت و جلوگیری نمایند و قطعاً بسیار ارزنده و نافع خواهد بود که کارمندان و متصدیان مربوطه که لیاقت ترقی داشته و استعداد و شایستگی فوق‌العاده‌ای دارند در داخل مؤسسه آموزش و تعلیم لازم برای اشتغال در مشاغل عالی را فراگیرند. در اینجا منظور از استعداد و قابلیت‌های مخصوص عبارت از قابلیت درشناسائی نقایص امور- داشتن اطلاعات عمومی و دارا بودن فکر پژوهشی و حضور ذهن و ثبات قدم است که میتوان آنها را در اثر تعلیم و کسب آموزش و تجربه به انتها درجه و در سطح عالی ترقی داد.

در هر مؤسسه بخشهای تخصصی را میتوان تقسیم و تفکیک نمود و با توجه به تخصص مؤسسه در برخی موارد در شروع تعلیم و آموزش مدیریت در بدو امر به سختی میتوان تشخیص داد که از فرد مورد نظر درجه زمینه‌ای بیشتر میتوان استفاده نمود. با اتکاء به نظرات نامزد مزبور که برای احراز شغل مدیریت درآینده در نظر گرفته شده و با توجه به مدارك تحصیلی و دانشگاهی او میتوان او را در زمینه‌های زیر مورد ارزشیابی قرار داد :

الف - اطلاعات عمومی .

ب - علوم حقیقی و ریاضی مثلاً هندسه مسطحه - مثلثات و هندسه فضائی و مکانیک .

ج - زبانهای خارجی .

د - اطلاعات در فلسفه - روان شناسی - جامعه شناسی و تاریخ .

ه - زمینه های دیگر .

ترجیح و تقدم و اولویت که یکنفر در زمینه های مختلف فعالیت خود قائل میشود لزوماً توأم با استعداد و شایستگی مخصوص او در این زمینه ها نیست . چنانچه توجه لازم و امکانات آموزش و تربیت و همچنین ثبات قدم در شخص موجود نباشد چه بسا استعداد و آمادگی او از بین می رود و این با کارفرماست که افراد را متوجه نموده و آنها را مستعد قبول آموزش کرده و امکانات آنرا برایشان فراهم سازد و انجام این امر درباره نامزدهای مدیریت که ثابت قدم بوده و استعداد و شایستگی آنها در امور از حد متوسط بالاتر باشد لازم و ضروریست . جدول شماره ۶ نشان میدهد که به چه نحو میتوان قابلیت و شایستگی مخصوص افراد را ارزشیابی نمود .

چنانچه تشخیص استعداد و قابلیت شخص مبتدی و تازه کار باسانی مقدور نباشد همکاران و رؤسای بلافصل او معمولاً میتوانند معلوم نمایند که نامبرده در چه بخش هایی قادر به فعالیت بوده و بالعکس در چه اموری از وی کارشایانی ساخته نیست .

چنانچه بدلائلی یک فرد در برخی زمینه ها نتواند توفیقی

بدست آورد بی میلی و اکراه او در فعالیتهای سزبور روز بروز زیادتیر میشود ولی به محض آنکه کوچکترین موفقیتی نصیب او گردد در او تمایل به شروع مجدد فعالیت و ادامه آن زیادتیر میگردد .

جدول ۶

استعداد و شایستگی مخصوص .	
تعریف : شایستگی و قابلیت در شناسائی تقایص امور و اطلاعات و کاردانی و خبرگی توأم با حضور ذهن و فکر پژوهشی و ثبات قدم که باتریت لازم و کسب تجربیات مناسب میتوان آنها را به سطح عالی ترقی داد .	
درجه	مشخصات
۷	میتوان به تنهایی و بطرز خلاقه ای استعداد و شایستگی خود را در سطح بالای علمی توسعه دهد .
۵	در انجام امور معموله بخود اطمینان دارد و مستقلا عمل میکند ولی قابلیت و لیاقت پیشرفت را دارد .
۳	در صورتیکه با کمک شود قابلیت پیشرفت را دارد .
۱	قابلیت پیشرفت را ندارد .

ضوابط مختلف برای ارزشیابی کارمندان عالی رتبه

- ۱ - مسئولیت - ظرفیت و قدرت قضاوت و داوری - شعور و فکر سازمانی
الف - استعداد و شایستگی در مسئولیت :

مدیران باید تمایل و گرایش لازم را در انجام مسئولیتهائی که نتیجه آن کسب مزایائی (یا در بعضی مواقع مضاری) در بخش خود برای رسیدن و نیل به هدف مؤسسه است داشته باشند .

این مدیران نه فقط مسئول اعمال خود هستند ، بلکه مسئولیت انجام دستورهای را که بزیردستان خود داده اند و طرز انجام این دستورها و صحت خط مشی آنانرا نیز بعهده دارند و بدین جهت افرادی را که دارای اطلاعات لازم نبوده و همچنین فاقد قدرت پیش بینی و توانائی انجام امور مهم میباشند نبایستی به مشاغل مدیریت گماشت .

ب - استقلال در قضاوت و داوری :

در صدور دستورها و اجرای آنها مقامات عالی رتبه مؤسسه باید رأساً تصمیمات مقتضی و لازم را اتخاذ نمایند . مسائل و اطلاعات صحیح و اساسی باید بنحوی کاملاً روشن بیان و تفهیم و بطور صحیح تشریح گردند تا به نحو ارزشمندی تجارب حاصله را تکمیل نمایند . ارزش یک مدیر در آنست که با توجه به هدفهای مؤسسه خود به تنهایی قضاوت نموده و در راه نیل به آنها تصمیم بگیرد . قضاوت صحیح و مطمئن و سریع تناسب مستقیم با اطلاعات و تجارب مکتسبه در محیط کار دارد . قضاوت و داوری صحیح در زمینه های جدید نیاز به آموزش بیشتر و تربیت عمیقتری در این زمینه ها دارد و همچنین اتخاذ تصمیمات صحیح در زمینه معینی موجب ازدیاد تجربه و دانش شخص میگردد .

ج - دفاع از منافع کارفرما :

یکی از خصوصیات بارز کارمندان عالی رتبه عبارت از استعداد و شایستگی آنان در خصوص اقدام در جهت منافع مؤسسه است . این افراد باید ثابت کنند که برای دفاع از منافع کارفرما لیاقت لازم و کافی

را دارا میباشند ، البته در این عمل هیچوقت نباید منافع خود و مرئوسین خود را فدا نمایند . مقامات عالی رتبه دولتی باید در نیل به هدفهای مؤسسات خود نفع اجتماع را در نظر بگیرند و هدف کارمندان قسمتهای تجاری مؤسسه باید بالا بردن و ارتقاء سطح منافع مؤسسه باشد .

مدیران و کارمندان عالی رتبه باید در طول خدمت خود ثابت کنند که باسانی تحت تاثیر قرار نمیگیرند و به سهولت تحریک و برانگیخته نمیشوند .

قدرت شناسائی نکات باریک و موارد مبهم و نکات انحرافی در صورت لزوم باید در آنها تقویت شود .

در ممالک و مناطقی که بازرگانان و دستگاههای حسابداری آنان با تقوی و دقتی بوده و در امور تجاری پیرو اصول صحیح میباشند مدیران و متصدیان بخش تجاری مؤسسه باید با پیروی از همین طرز فکر و برداشت از منافع مؤسسه خود دفاع نمایند و در کشورهاییکه این نوع تجار انگشت شمار بوده و اغلب امور تجاری از طرف بازرگانان با مکر و حیل و تزویر و ریاکارانه انجام میگیرد متصدیان امور تجاری مؤسسه باید باین امر توجه نمایند که از این اعمال سوء استفاده نشود .

د - سخاوت و فتوت:

مدیران مؤسسات بزرگ باید در مواقع لازم با سخاوت و فتوت بوده ولی مسرف و ولخرج نباشند . سر و کار داشتن با اعداد بزرگ

محصول و وجوه تحت اختیار و ملیونها سرمایه و داشتن صدها و هزارها کارمند و غیره در مؤسسه نباید مدیران را دچار سرگیجه نماید. این افراد و کارمندان آنها بتدریج به این شرایط کار عادت خواهند نمود. جوانان و افراد تازه کار فقط در مؤسساتی که اصولاً اشتغال در پستهای مدیریت ارثی است در مشاغل پر مسئولیت بکارگمارده میشوند و این انتصابات در مؤسساتی صورت میگیرد که شرایط کار با محاسبات دقیق اقتصادی همراه نیست. در برخی مواقع برای نیل به هدفهای مهم باید موقتاً از بعضی منافع چشم پوشید و حتی ضررهائی را قبول نمود چون اقدام در امور همیشه توأم با خطر است که باید قبول کرد و همیشه نمیتوان روی موفقیت حساب کرد بلکه باید انتظار شکست را نیز داشت. ولی بهر حال سروکار داشتن با سرمایههای بزرگ نباید افراد را به اسراف سوق دهد و برای رسیدن به هدفهای مؤسسه در طول سالهای آینده باید از هزینههای بی مورد ولو اینکه کوچک و ناچیز باشند جلوگیری کرد.

البته تعهدات ناشی از شغل و حرفه باید بطور معمول انجام گردد و باید توجه داشت که چه بسا صرفه جوئی در موارد و معاملات مهم ممکن است نتایج تلخی ببار آورد.

۵ - استعداد مدیریت:

زیر این عنوان درباره ترکیبی از قدرت خلاقه، هوش، ابتکار و قدرت و توانائی ایجاد تشکیلات که برای رسیدن به هدف باید در خدمت مؤسسه گذارده شوند صحبت میکنیم.

منظور از هوش عبارت از استعداد انطباق با ضروریات و نیازها

و شرایط جدید زندگی است ، چنانچه فعالیت مؤسسه برای رسیدن به هدف معینی باشد مدیر مؤسسه بایستی تمام عوامل از قبیل ابتکارات ، تدابیر لازم ، ثبات قدم و خبرگی و بصیرت و کاردانی حرفه‌ای را برای نیل به هدف مزبور بسیج نموده و حتی برای اینکار طرق و شیوه‌های جدیدی را ابداع نماید .

پیش‌بینی طرح و نقشه کار بدین معنی است که به موقع نیروی انسانی لازم ، وسایل مختلف تولید ، مواد اولیه ضروری ، طریقه و برنامه زمانی ساخت محصول را قبلاً برای انجام طرح مورد بررسی دقیق قرار دهند .

انجام تمام عملیات بالا را مخصوصاً در مورد طرحهای بزرگ نمیتوان بعهده یکنفر گذاشت . رئیس مؤسسه اغلب دستورهای کلی کار را داده و انجام امور را نظارت نموده و فعالیتهای مختلف را که در راه رسیدن به یک هدف انجام میشود هم‌آهنگ میسازد .

مدیر مؤسسه نباید انجام امور را به عهده قضا و قدر و پیش آمد واگذار نماید و این بدان معنی نیست که اتفاقات و رویدادها امکانات فعالیت و عمل را به مؤسسه عرضه نمی‌نماید و حتی در بعضی ازموارد ممکن است که سود بهره‌برداری از این اتفاقات و رویدادها و هم سطح و هم پایه منافع طرحهایی باشد که بدقت مورد بررسی قرار گرفته‌اند و برای مؤسسه بطرز مؤثری موفقیت‌آمیز و بارور شود .

در نمودار ۷ یک معیار طبقه‌بندی در باره ضابطه «استعداد و مدیریت» نشان داده شده که میتواند بعنوان نمونه‌ای برای تمام معیارهای ارزشیابی ضوابط که در این کتاب آمده است بکار رود .

ضابطه استعداد مدیریت را باید به نحوی دقیق تعیین نمود بطوریکه تمام همکاران متفقاً برای ضابطه مزبور یک معنای مشخص و معلوم قائل شوند نه اینکه هرکس بر حسب نظر شخصی خود این ضابطه را تعریف و تشریح نماید و باید در چهار چوب مؤسسه درباره مفهوم ضابطه اتفاق نظر و هم فکری کامل موجود باشد.

درجات مختلف سطح ضابطه استعداد مدیریت با تشریح عوامل آن از ۱ تا ۷ نمره گذاری شده است چون از طرفی فقط با کلمات و

نمودار شماره ۷

ضابطه فردی : استعداد مدیریت.	
تعریف : ترکیب هوش با قدرت خلاقه ، قدرت و توانائی ایجاد تشکیلات برای نیل به هدفهای مؤسسه .	
درجه	مشخصات
۷	همواره فرصتهای مناسب را برای مؤسسه درك میکند و از آنها با موفقیت استفاده مینماید .
۵	اغلب فرصتهای مناسب را برای مؤسسه درك کرده و اغلب با استفاده از آنها درکار خود موفق میشود .
۳	در بعضی مواقع خطرات را استقبال مینماید ولی به ندرت موفق میشود .
۱	هوش و قدرت خلاقه و ابتکار و توانائی ایجاد تشکیلات را باندازه کافی برای قبول مسئولیت و مقابله با خطرات در سطح مؤسسه را ندارد .

جملات نمیتوان دقیقاً ضابطه مزبور را ارزشیابی نمود و از طرف دیگر نمره دادن به این ضابطه بدون تشریح آن مبهم و گنگ است. باید ضابطه مزبور را به منظور تفهیم صحیح موضوع و درك آن تفسیر و تشریح نموده و سپس در سطوح مختلف به آن نمره داد.

در يك مؤسسه تمام مدیران از لحاظ ضابطه بالا لزوماً هم سطح نیستند، بعلاوه در هر مؤسسه اتخاذ تصمیم در باره استقبال از مخاطرات بعهدۀ تعداد معدودی از افراد است و برای اغلب متصدیان لزوم داشتن چنین ضابطه‌ای منتفی است چون تقسیم مسئولیتها و تحدید اختیارات به آنها فرصت احراز ضابطه مزبور را نمیدهد و بنابر این غیر عادلانه خواهد بود چنانچه به کارمندی که امکان دارا بودن استعداد مدیریت نداشته و بکاربردن آن برایش مقدور نیست، از این لحاظ ارزشیابی شده و نمره بدی دریافت دارد.

ارزشیابی يك فرد هیچگاه نباید جدا و منفك از صفات و خصوصیات شغل او انجام گیرد، از این رو خصوصیات مقتضی و مناسب برای فرد مورد نظر در نمودار ۸ ذکر گردیده است و بر حسب اینکه ارزش خصوصیات فرد از لحاظ احراز مقام بالاتر و یا پائین تر از میزان و معیار مورد نیاز شغل باشد نتیجه ارزشیابی مثبت و یا منفی خواهد بود. ضمناً باید دانست که ارزش يك استعداد استثنائی در فرد همیشه مثبت نیست و چه بسا بعضی از استعدادهای مهم در سطح بالا مضر تشخیص داده میشوند.

نمودار شماره ۸

ضابطه شغلی : استعداد مدیریت.	
تعریف : تلفیق ترکیب هوش ، ابتکار ، قدرت خلاقه و توانائی ایجاد تشکیلات برای نیل به هدف مؤسسه.	
درجه	مشخصات
۷	باید همواره در جستجوی فرصتهای مناسب و مساعد برای مؤسسه خود باشد و از آنها با موفقیت استفاده نماید .
۵	باید اغلب اوقات فرصتهای مناسب برای مؤسسه خود بدست آورده و از آنها در اغلب موارد با موفقیت استفاده نماید .
۳	باید کمتر از خطرات استفاده نماید - استقبال از خطرات برای او اغلب موفقیت آمیز نیست .
۱	برای او استعداد مدیریت و احراز آن لزومی ندارد .

۲ - هوش - تمرکز - قدرت تشخیص - فهم و شعور - ایجاد تشکیلات .

الف - قدرت و درك موضوع :

در برخی از مواقع ارزشیابی قدرت فهم و درك موضوع خیلی مهم است مخصوصاً در مورد کارمندان جوان و تازه کار که به سختی میتوان آنها را از لحاظ انجام و اجرای امور مورد ارزشیابی قرارداد . این ارزشیابی عبارت از تعیین میزان سهولت فهم موقعیت و سهولت درك کامل وضعیت میباشد .

چه بسا ممکن است که افراد حرفه‌ای و با سابقه در همکاران

تازه کار و جدید خود قدرت جذب و تحلیل امور را در بادی امر تشخیص ندهند چون این افراد برای تطبیق خویش با محیط کار و انجام مسئولیتهای محوله و توفیق در آنها به زمان احتیاج دارند و به موازات آنکه به محیط جدید خو گرفته و به وظائف خود مأنوس شده و عادت کنند قدرت تطبیق در آنها سریعاً رشد میکند، حال چنانچه پس از مدتی کارآموزی و آموزش لازم و کافی نتیجه ارزشیابی عدم کامل درك موضوع باشد، شخص مورد نظر برای اشتغال در مشاغل مدیریت فاقد صلاحیت است .

ب - قدرت حافظه :

قوة حافظه عبارت از قدرت ضبط اسر در حافظه است بطوریکه بتوان آنها را دوباره با هوشمندی و هوشیاری تکرار نمود .

ظرفیت قوه و قدرت حافظه مربوط به حجم و میزان اطلاعات است. یک مسئله کوچک را اغلب میتوان باسانی بخاطر سپرد و بدون اشتباه آنرا تکرار کرد ولی برای بخاطر سپردن حجم زیادی از معلومات قدرت حافظه وسیعی لازم و ضروریست و این قدرت را باید متناسب با حجم معلومات توسعه داد.

تحصیل نمره خوب در ارزشیابی از لحاظ قدرت حافظه در کارهای تکراری مشکل نیست و درجه خوب این ضابطه در پرسشنامه DIRKS باین شرح بیان شده است : « قدرت حافظه خیلی خوب چه از لحاظ ظرفیت تسلسل فکری و چه از لحاظ اعداد و رویدادها - قدرت عالی حافظه حتی در تفصیل و از لحاظ جزئیات - چنانچه کاریرا یک

مرتبه انجام داده باشد به سهولت و بدون اشکال میتواند آنرا دو باره انجام دهد .

برای مشاغل و مسئولیتهای جدید و متعدد ممکن است به قضاوت زیر برخورد نمائیم : « زیاد فراموش میکند، همیشه احتیاج به یادداشت‌های خود داشته و بآنها مراجعه میکند ، رویدادها و موارد را برای مدت کوتاه و بطور سطحی و نامشخص در حافظه خود نگه میدارد . »

قسمت اخیر قضاوت بالا ممکن است در باره یک پروفیسور عالی مقام ابراز شود با اینکه قدرت حافظه او چندین برابر یک کارمند معمولی است که به کارهای معمولی و روزانه شغل خود سرگرم بوده و در ارزشیابی نمره خوبی بدست خواهد آورد، چون این کارمند با ظرفیت کوچک و محقر حافظه خود بخوبی از عهده انجام وظائف محدود خود برمیآید .

البته تصور این موضوع بیجاست که ظرفیت و قدرت حافظه یک کارمند بیشتر و یا مساوی قدرت حافظه یک پروفیسور باشد که در ارزشیابی نمره بد بدست آورده است و پروفیسور مزبور قادر است در عرض چند ساعت و یا حداکثر چند روز معلومات یک کارمند معمولی را بیاموزد .

البته نباید تصور کرد که همه چیز را باید آموخت و بخاطر سپرد مثلا دانستن شماره‌های تلفن ساکنین یک شهر شاید خیلی جالب باشد ولی موارد استفاده از آن در یک مؤسسه خیلی کم است چون

خیلی کم احتمال دارد که از شخص مزبور که شماره های تلفن را حفظ میکند بجای دفترچه تلفن در مؤسسه استفاده شود . بالعکس قدرت حافظه مدیر تولید که میتواند عوامل اصلی و بنیادی امر تولید را همیشه حاضرالذهن داشته و از آنها در این امر بموقع استفاده نماید برای مؤسسه بسیار با ارزش است .

ج - هوش :

در فصل مربوط به ضابطه استعداد مدیریت هوش را تعریف کرده ایم و آن استعداد تطبیق با شرایط جدید و ضروریات و نیازهای زندگی است .

در این مورد باید حدت ذکاوت و قوه متفکره و سرعت انتقال و عمل را مورد سنجش قرار داد و به آزمایش میزان عقل و خرد و ظرفیت درك و اظهار معلومات قناعت ننمود و مخصوصاً به موضوع استفاده از هوش و بکار بردن آن در نیل بیک هدف معین در مقابله با یک وضعیت جدید توجه کامل داشت و هر چه زودتر یک کارمند معلومات و اطلاعات را درك و آنها را جذب نموده و بطرز مؤثری بکار برد، میزان هوش او در چهار چوب تعریف بالا بیشتر است .

در اینجا باید توجه نمود که در بعضی از مشاغل مدیریت و در پاره ای موارد نباید از مسیر معموله امور که قبلاً مشخص و معلوم گردیده و طبق آن عمل شده است منحرف گردید . ذکاوت زیاد و شدت و حدت قوه تفکر و عمل همیشه خواستنی و سودآور نیست .

اغلب لازم و مرجح است که در نحوه و روش تغییر تصدی مشاغل مدیریت یک نظم صحیح و برنامه منظمی برقرار گردد تا کارمندی

که احیاناً دارای هوش کمتر بوده ولی ثبات قدم در آنها بیشتر است بتوانند از این ترفیعات استفاده نمایند .

د - تمرکز فکری :

تمرکز فکری در کارها همیشه سودمند و نافع است و خصوصاً در کارها و امور خلاقه لازم و ضروریست، در این نوع امور تمرکز فکری بیشتر بانبرو، توجه و دقت توأم است . رؤسا و مدیران که اجرای کارهای مرئوسین خود را کنترل و نظارت مینمایند باید این عمل را با تمرکز فکری کاملی انجام دهند و چون امور مزبور با یکدیگر متفاوت و مختلف بوده و از یک نوع نیستند تمرکز فکری مدیران نیز در این کنترل و در هر مورد متوجه موضوع مخصوصی خواهد بود، برخلاف آنچه که در انجام یک کار خلاق پدید میآید و آن اینست که فکر مجری روی موضوع بخصوص متمرکز بوده و معطوف به موارد و قسمتهای مختلف^{۱۳} نیست و باید معیار بخصوصی برای سنجش فشاری که این موضوع به شخص وارد میکند در مدت زمان معین در نظر گرفت .

ه - قدرت تخیل :

قدرت تخیل رامیتوان به عنوان ظرفیت تجریدی سازندگی تعریف نمود و این ضابطه مرحله اول تجزیه و تحلیل و مقدمه‌ای برای تخیلات خلاقه است .

و - قدرت تجزیه و تحلیل :

غالباً لازم است که عوامل مختلف را در یک مجموعه پیوسته

و مرتبط در راه‌نیل به یک هدف جمع‌آوری نمود. افرادی که از تجربیات گذشته خود برای بدست آوردن و تحصیل اطلاعات جدید نمیتوانند استفاده نمایند، مجبورند از یادداشت‌های خود کمک بگیرند و بدون کمک و استعانت خارجی نمیتوانند نسبت به مواردیکه تا بحال مورد اقدام قرار نداده‌اند تسلط کامل داشته و برآن محیط و مسلط باشند و چنانچه در موقعیت‌های جدید و غیرعادی بتوانند صحیحاً عمل نمایند این امر اتفاقی بوده و با کمک از ضمیر ناخودآگاه آنها انجام شده است، هر کارمند باید کم و بیش قدرت تجزیه و تحلیل مسائل را دارا باشد.

ز - استعداد سازمان دهی :

بدون استعداد تجزیه و تحلیل پی‌ریزی تشکیلات صحیح در امور میسر نیست چون برای اجرای طرحها باید دانست که در چه موقع و کجا و به چه نحو باید از نیروی انسانی - مواد اولیه و وسائل تولید استفاده نمود .

ممکن است حتی با داشتن ظرفیت کامل در امر پی‌ریزی تشکیلات کار ارزشیابی این ضابطه نتیجه منفی داشته باشد مخصوصاً در مواردیکه با وجود پی‌ریزی صحیح و دقیق تشکیلات کمبود نیروی انسانی و یا وسایل تولید و مواد اولیه بدون اینکه قابل پیش‌بینی باشد بروز و ظهور نماید .

چنانچه نیروی انسانی لازم برای اجرای طرح فاقد کفایت و مهارت مورد نظر باشد و یا وسایل تولید و مصالح لازم از لحاظ کمی و کیفی در دسترس نباشد بهترین تشکیلات برای انجام کاری فایده است . برای شروع طرحهای جدید و سرعت کار در آنها باید در امر

پی‌ریزی صحیح تشکیلات کاملاً دقت نمود. در مؤسسات جدید که در آنها عدم تمرکز امور رعایت میشود باید انتخاب نیروی انسانی لازم و فهرست وسایل تولید و مواد اولیه در جلسات مشورتی مرکب از مسئولین بخشهای مختلف بعمل آید.

نمودار شماره ۹

ضابطه فردی : سازمان دهی.	
تعریف : تفکر صحیح درباره تعیین و تثبیت نیروی انسانی، وسایل تولید و مواد اولیه لازم برای انجام طرح.	
درجه	مشخصات
۷	طبق یک برنامه دقیق و بررسی شده در امور اقدام میکند. از طرق و شیوه‌های جدید که قابل تطبیق بانحوه انجام کار مورد نظر است استفاده نموده و از آنها پیروی میکند.
۵	در چهارچوب تجربیات مکسبیه میتواند مرتب کار کرده و موفق باشد.
۳	برای رسیدن و نیل به هدف معینی میتواند تا حدودی فعالیت نماید یا اینکه با وسواس زیاد تشکیلات کار را پی‌ریزی مینماید و تمام امور را زیر نظر میگیرد و مایل نیست که انجام امری را به اتفاق و تصادف واگذار کند.
۱	وظائف و تکالیف خود را انجام نمیدهد و انجام امر را به قضا و قدر و اتفاق واگذار میکند.

پاوجود این یکنفر مدیر قبل از اتمام بررسیهای مقدماتی باید تصمیماتی در بارهٔ تشکیلات و سازمان اتخاذ نماید. فن سازمان دهی در آنست که به نکات حساس توجه نموده و در کوتاهترین مدت مشکلات را مشخص و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و راه حل آنها را بیابیم و این عمل معرف یک قضاوت و ارزیابی مستقل و مطمئن میباشد.

چنانچه بخواهیم خطرات و نقاط ضعف تشکیلات بحداقل ممکن تقلیل برسد باید دقت بیشتری در پی ریزی تشکیلات بنمائیم والبته این موشکافی مستلزم صرف وقت بیشتری است.

ممکن است که میزان تمایل به تکمیل تشکیلات و نیازهای امنیتی در یک مدیر یا بر حسب مورد بدرجهای باشد که هیچ کاری بدون رعایت پیش بینی های دقیق و بررسیهای تفصیلی شروع نگردد. البته هرچه امکانات عمل در محیط خارج از مؤسسه از لحاظ تهیه عوامل مورد لزوم تشکیلات زیادتر باشد وقت کمتری در پیش بینی مراحل مختلف تشکیلاتی صرف خواهد شد.

یک نمونه ارزشیابی ضابطه «سازمان دهی» از لحاظ کار در نمودار ۹ داده شده است و نمودار ۱۰ مدل ارزشیابی استعدادهای لازم مربوط به این ضابطه را بعنوان یک ضابطه شغلی نشان میدهد.

نمودار شماره ۱

ضابطه شغلی : سازمان کار.	
تعریف : تفکر صحیح در باره تعیین و تثبیت نیروی انسانی ، وسایل تولید و مواد اولیه لازم برای انجام طرح .	
درجه	مشخصات
۷	باید از طرق و شیوه های جدید متناسب با کار طی یک برنامه دقیق استفاده نموده و زود به نتایج مثبت و پسندیده رسید .
۵	باید از طرق شناخته شده و معلوم استفاده نموده و به هدف رسید .
۳	باید به هدف های منظور با تشکیلات کم و بیش کافی رسید .
۱	تحت اختیار و مطیع پیش آمد است .

۳ - علاقه و دلبستگی ، ابتکار ، خلاقیت .

الف - علاقه و دلبستگی به نوآوری و ابداع :

هرفکر جدید از لحاظ امکان استفاده از آن در یک محیط معین و مشخص باید مورد بررسی قرار گیرد معمولاً سؤالی که در این باره در پرسشنامه های ارزشیابی مندرج است عبارتست از: چه میشود اگر...؟ عقاید و اندیشه های بکر و بدیع همکاران و موارد و موضوعاتی که تصادفاً و بر حسب اتفاق کشف شده و بنظر رسیده است افکار جدیدی را بوجود میآورند .

اشخاصی که به نوآوریها توجه نداشته و یا به افکار جدید دیگران با نظر حقارت مینگرند و آنها را بعنوان افکار مالیخولیائی و

غیر حقیقی و غیر عملی و موهوم و خیالی توصیف میکنند از لحاظ این ضابطه نمره خوبی نخواهند داشت .

ب - همکاری در انتشار عقاید نو و نظرات جدید:

عقاید و نظرات جدید که باید مورد عمل قرار گیرند لااقل باعث بروز اختلافاتی در عادات و سنن اکتسابی که طی سالها مورد عمل بوده‌اند خواهند گردید و این افکار و نظرات برای متصدیان موجب اشتغالات ذهنی جدید و در نتیجه ایجاد خستگی اضافی از لحاظ لزوم توضیح به رؤسین و پاسخ دادن به سؤالات آنها خواهند بود و از این نظر میتوان قبول کرد که اجرای آنها با مقاومت روبرو میشود . هرچه کارمندان در کار خود بیشتر جذب شده و فرورفته باشند کمتر برای کارهای جدید و تفکر در کارهای معمولی برای جستجوی طرق جدید و انجام آنها صرف وقت و نیرو خواهند کرد و بعبارت دیگر حتی اگر کارمندی برای اجرای شیوه‌های جدید رغبت و تمایل نشان دهد دیگری در مقابل این نوآوریها سکوت اختیار کرده و سوسی فقط در صورت اجبار حاضر به همکاری خواهد بود و نفر چهارم ممکن است اصولاً از فراگیری و آموختن متدهای جدید کار ابا و امتناع نماید .

ج - ابتکار:

ابتکار عبارت از آنست که مدیر و متصدی شخصاً امور و وظائف و مسئولیت‌های جدید و لازم را تعیین و به انجام آنها اقدام نماید . هر کار و وظیفه جدیدی ممکن است توأم با ناکامی و عدم توفیق باشد . در بعضی از زمینه‌ها میزان مسئولیت چنانست که باید از

بروز کوچکترین خطر جلوگیری بعمل آید و خیلی بجا و بلکه لازم است که در برخی از مشاغل کارمند مسئول از دستورالعملهای صادره کوچکترین تخلف و سرپیچی ننماید و احياناً اين وضع از هر ابتکاری جلوگیری مینماید. واضح است که کارمندان فقط برای انجام امور اجرائی استخدام نشده‌اند و مقامات عالی رتبه مؤسسه و کارمندان ارشد باید چه از لحاظ انجام امور اجرائی و چه از جهت تهیه مقدمات سایر امور که باید منجر به اخذ تصمیم از طرف مدیر مؤسسه گردد به مدیر مزبور کمک و مساعدت نمایند و این افراد باید رأساً در موارد مختلف به امور مؤسسه و مقررات لازم برای اجرای آنها شناسائی کامل داشته باشند. اقدام در امور احياناً ممکن است همیشه به نتیجه مثبت نرسد و مورد تحسین و تأیید مدیر مؤسسه قرار نگیرد ولی بهر حال طرحهای مشکل و پیچیده و طولانی حتی چنانچه پیش بینی اجرای آنها و آینده آنها بنظر کاملاً اطمینان بخش نیاید بایستی با خوشبینی شروع گردد.

خوش بینی و حس قبول خطر متناسب با سن است و میزان این خصوصیات با بالا رفتن سن و سال شخص پائین میآید ولی در عوض تجارب حاصله در امور و اطمینانی که کامیابی و توفیق در امر بتدریج در شخص بوجود میآورد این تنزل را جبران مینماید و بدین جهت تصمیمات لازم بسرعت اتخاذ شده و به مورد عمل گذارده میشود و این امر مانعی در مقابل عدم توفیق و ناکامی خواهد بود.

د - خلاقیت :

خلاقیت قدرت و خاصیتی است که با داشتن علاقه و توجه

و استفاده از اختراعات و اکتشافات و نوآوریها ، هوش ، معلومات عمومی ، فن سازمان دهی و ثبات قدم فرد منجر به ابداع و یافتن شیوه‌ای جدید و مؤثر در ایجاد شرایط کامل شکوفائی کارونیل به هدف شود .

البته لازم نیست که تمام صفات بالا در یک شخص متمرکز باشد و شیوه‌های جدید و مؤثر مذکور را میتوان باهمکاری افراد نیز بدست آورد .

شخصی که دارای اطلاعات فنی وسیع و مخصوص و قدرت تخیل زیاد باشد میتواند در زمینه‌هایی که امکان بهبود آنها باشد نظرات و عقایدی ابراز نماید ولی ممکن است که شخص مزبور برای اقدام در بهبود امر و پیاده کردن عقاید خود و تعیین طرق و متدهای جدید ثبات قدم لازم را دارا نباشد ، بسیار جالب خواهد بود چنانچه مخترعی بشخصه بتواند به اختراع خود شکل واقعی داده و درحقیقت ساخته خود را عملاً ارائه نماید ولی در مؤسساتی که از سیستم عدم تمرکز امور پیروی مینمایند این امر ضروری نیست و در این مؤسسات نباید ضوابط مربوط به سودآوری را برای محققین در امر تحقیق قائل شد . لازمه خلاقیت داشتن صفات مخصوصی است و اطلاعات فنی زیاد و دست اول لازمه پیشرفت در اکتشاف و اختراع است حتی افرادی که مایلند بکار خود بهبود بخشند و قدرت تخیل آنها عالی است بایستی قبل از ابداع و اختراع خود و یا ایجاد طرق و روشهای جدید قبلاً موضوع را درك نموده و در زمینه‌های تخصصی موضوع مورد بحث آموزش لازم را دیده و آنها را کاملاً و دقیقاً بیاموزند .

استعداد و موهبت اختراع به سن مخترع مربوط نیست. بسیار محتمل است که در محیط‌های محدود افراد در مدت زمانی کوتاه از لحاظ فراگیری اطلاعات لازم فنی پیشرفت شایسته‌ای حاصل نمایند.

نمودار شماره ۱۱

درجه	مشخصات
۷	همواره دارای نظرات و عقاید فنی جدید، روشها و سیستم‌های نوین است - رویدادها و حوادث جدید را یادداشت و بخاطر می‌سپارد - میل عمیق به تفکر مجدد و مکرر در امور دارد و قادر به اصلاح و بهبود و انجام امور به سبک و شیوه اصلاح شده و بهبود یافته و سود آور تر و مفیدتر میباشد .
۵	در پاره‌ای از اوقات دارای افکار نوین و شیوه‌ها و روشهای جدید است . بعضی اوقات در باره پدیده‌ها و قضایای جدید بدیگران تذکراتی میدهد - تحولات و تغییرات را دوست میدارد و باروی باز آراء و عقاید نوین و بکر دیگران را میپذیرد .
۳	هیچگاه فکر بکر و مبتکرانه‌ای ابراز نمیکند و به ندرت از نوآوریهای دیگران استقبال و آنها را بکار می‌بندد .
۱	با عقاید جدید و نوین مخالف است .

ضابطه فردی : خلاقیت.

تعریف : قدرت و استعدادی است که با داشتن علاقه، و توجه و دلبستگی به اکتشافات و نوآوریها، هوش، معلومات فنی، فن سازمان دهی و ثبات قدم شخص در راه ابداع و یافتن شیوه‌های جدید و مؤثر برای ایجاد شرایط کامل شکوفائی امر و نیل به هدف بکار رود.

برای استعداد اختراع باید امکانات شگفتگی را نیز تأمین نمود چون در حقیقت برای افرادی که تمام اوقات به کارهای روزمره و امور معمولی مشغول و تمام وقت خود را صرف اجرای آنها مینمایند جستجو و پژوهش افکار نو و پیدا کردن و بدست آوردن عقاید بکر آسان نبوده و مشکل است .

همچنین ابراز خلاقیت چنانچه مدیر مؤسسه نسبت به آن بی علاقه باشد غیرممکن است، رعایت موقعیت و مناسبات از طرف مدیران مثلاً ثابت نگهداشتن تولید و یا عدم دسترسی به سرمایه های لازم و قلت آن، مدیران را وادار میسازد که اختراعات امیدوارکننده را نادیده گرفته و در عملی ساختن و پیاده کردن و بکار بردن و استفاده از آنها اقدامی ننمایند. نمودار ۱۱ ارزشیابی ضابطه خلاقیت را برای شخص و نمودار ۱۲ ارزشیابی استعدادهای مناسب این ضابطه را از لحاظ شغلی نشان میدهد :

ع - استعداد و قدرت صدور دستورالعمل

الف - حس عدالت و انصاف :

منظور از حس عدالت و انصاف در اینجا ظرفیت و قضاوت عادلانه درباره یک کار و یا یک شخص است .

اثرات این قضاوت ممکن است بصورت تحسین - توبیخ - ارتقا - ترفیع - اخراج - جریمه و یا پاداش باشد .

چون برای ارزیابی فعالیت یک فرد قوانین مدونی که طرز این ارزیابی و جزا و عقوبت و یا پاداش برای این فعالیت را مشخص نماید

موجود نیست باید حس عدالت‌خواهی و انصاف مدیران مورد ارزشیابی قرار گیرد .

آیا مدیران قضاوت خود را در باره کارمندان روی پایه‌های

نمودار شماره ۱۲

ضابطه شغلی : خلاقیت .	
تعریف : قدرت و استعدادی است که با داشتن علاقه و توجه و دلبستگی به اکتشافات و نوآوریها ، هوش ، معلومات فنی ، فن سازمان دهی و ثبات قدم شخص در راه ابداع و یافتن شیوه‌های جدید و مؤثر برای ایجاد شرایط کامل شکوفائی امر و نیل به هدف بکار رود .	
درجه	مشخصات
۷	باید مرتباً و لاینقطع در جستجوی شیوه‌های فنی و طرق و روشهای جدید بوده و آنها را پیدا کرد . نوآوریها باید کتباً تشریح و در معرض دید و ملاحظه دیگران گذارده شود .
۵	بر حسب مورد باید در باره راهها و متدهای جدید تفکر و تعمق نمود - باید عقاید جدید خود را به دیگران منتقل نموده و بآنها تفهیم نمود - تمایل به تحولات و تغییرات و قبول عقاید و نظرات جدید دیگران با طیب خاطر .
۳	فاقد نظرات جدید بوده و نوآوریهای دیگران را به سختی قبول و مورد عمل قرار میدهد .
۱	در مقابل نوآوریهای که مورد پسندش نیست مقاومت نماید و با آنها مخالف باشد .

صحیح و با توجه به حس عدالتخواهی قرار میدهند یا اینکه این حس در آنان تابع وضع و حالت روحی آنها در هنگام قضاوت بوده و احیاناً پاره‌ای اوقات لجبازی و برخی مواقع درحمایت از افراد افراط مینمایند؟ طبیعی است که طرز برخورد و همکاری رؤسا با کارمندان مختلف یکسان نیست. یک کارمند با استعداد و دیگری استعداد جلب علاقه و محبت بیشتری (سمپاتیک) را داشته و سومی در زمینه و کار بخصوصی ماهر و قابل اعتماد می‌باشد.

یک کارمند که خیلی با استعداد بوده و به عقیده همکاران شرایط احرازشغل خود را داراست، چنانچه از موقعیت خود سوء استفاده نکند ممکن است به رئیس خود خیلی نزدیک شده و طرف مشورت او واقع شود، بعوض ترفیع همگانی کارمندان یعنی رعایت تساوی مطلق در این خصوص بین تمام کارکنان و یا ترفیع یکنفر مابین دیگران بعلت کارهای ارزنده‌ای که انجام داده است بهتر است افرادی را که خیلی مستعد بوده و قابل می‌باشد ترفیع داد.

بموازات ارزیابی کارهای دیگران مدیران باید اعمال خود را نیز مورد ارزشیابی قرار دهند.

در اعطای پاداش به برخی از کارمندان باید توجه داشت که سایر کارمندان از نظر دور نمانند چون ممکن است مابین آنها افراد لایق و مستعدی باشند که عمل بالا موجبات دلسردی آنان را فراهم نماید.

ب - صبر و حوصله :

این ضابطه عبارت از استعداد و قدرت اغماض و پرده پوشی

نقائص کارکارمندان با کمترین ناراحتی و عصبانیت و بدون تویخ و یا جریمه از طرف مدیر است .

البته تحمل اشتباهات مرئوسین از طرف یک مدیر بدون تذکر به آنها در طول زمان بیشتر موجب زیان و خسارت خواهد بود تا اینکه مدیر مزبور گاه بگاه خشونت و تندى نسبت به آنها در مقابل اشتباهاتشان نشان دهد، معذلك خشونت و خلق و خوى تند يك مدیر مخصوصاً چنانچه مستمر و همیشگی بوده و عادت او شده باشد، باعث تقلیل اثر بخشی او در مناسبات با دیگران است و در این وضع بایستی موقتاً با اعطای سرخصی باو و یا تعیین یکنفر برای کمک باو مدیر مزبور را از انجام امور معاف و یا مقداری از مسئولیت های او را کم کرده و در غیر این صورت قطعاً با تعویض و حتی اخراج او امور محوله را به دیگری واگذار نمود .

در ممالکی که جدیداً صنعتی شده اند نسبت به کشورهای که سابقه صنعتی ممتدی دارند برای صبر و حوصله ضریب بیشتری در نظر گرفته میشود و این موضوع اهمیت بیشتری دارد .

در ممالکی که یک مدیر یا متصدی حدود پنج سال وقت صرف میکند تا به کارگران تعمیر یک جعبه دنده اتومبیل را تعلیم دهد و یا مدت نسبتاً زیادی لازم است تا صافکاری اطاق اتومبیل را به آنها بیاموزد، دارا بودن صبر و حوصله برای مدیر مزبور بسیار مهمتر از ممالکی است که کارگران ماهر و تعلیم دیده میتوانند رأساً و فقط با ارجاع کار به آنها بدون لزوم تذکر و کنترل از عهده انجام آن برآیند . صبر و حوصله در ممالکی که جدیداً صنعتی شده اند بیشتر مورد لزوم است

همچنین در این ممالک سرعت کار و میزان قدرت تولید کارگران خیلی کمتر از ممالک پیشرفته صنعتی است .

در مواقعی که بعضی از رؤوسین آنچه را که فرا گرفته و در انجام امور طی سالهای متمادی بکار برده و مورد عمل قرار داده‌اند، فراموش نموده باشند نیز مدیر مسئول بایستی صبر و حوصله پیشه سازد . بین کارگران وظیفه شناس و دقیق صنایع حتی چنانچه در پاره‌ای اوقات موجبات نارضایتی مدیران را فراهم نمایند و کارگران و افرادی که باری به‌رجهت بوده و اغلب اصطلاحاتی «چون برای من علی‌السویه است» و یا «بگذار برای فردا» ورد زبان آنهاست تفاوت فاحش موجود است .

ث - نظارت :

مدیران باید از لحاظ دقت و موشکافی و میزان کمال، کار کارمندان خود را مورد نظارت و ممیزی و کنترل قرار دهند .

در ممالک پیشرفته صنعتی چنانچه مدیران در تمام کارها نظارت و ممیزی نمایند این عمل موجب کندی جریان امور خواهد شد و بالعکس در ممالک در حال رشد و توسعه بسیار مغتنم است که مدیران مرتباً پیشرفت کار کارمندان خود را مورد نظارت و ممیزی قرار دهند .

اغلب اتفاق می‌افتد که پیشرفت کار در غیبت مدیر یا رئیس اداره، کند میشود و حتی در بعضی از حرفه‌ها و در پاره‌ای مناطق به محض اینکه مدیر در کارها نظارت نموده و یا بنحوی از آنها و علی کار را مورد کنترل قرار ندهد فعالیت در امور بکلی تعطیل میشود .

در موارد کارمزدی که افراد راغب به انجام فوری و هرچه زودتر کار میباشند، اعمال نظارت و کنترل از طرف مدیران و رؤسا بسیار ارزنده است .

ضمناً واضح است که هرچه آموزش و تربیت حرفه‌ای افراد کمتر باشد استعداد و شایستگی آنها در درك و تشخیص هدفها کمتر خواهد بود .

د - تربیت افراد و تفویض اختیارات به آنها :

تفویض اختیارات عبارت از آنست که مدیران بعضی از اختیارات خود را که تفویض آنها به مرئوسین مناسب و معقول بنظر میرسد به آنها واگذار نمایند .

مرئوسین میتوانند تمام امور بغیر از کارهائی را که مستقیماً مربوط به هدفهای بخش و یا مؤسسه میباشد انجام دهند .

نوع دیگری که در تفویض اختیار مشاهده میشود، آنست که مدیران از تمام امور و مسئولیتهای خود شانه خالی کرده و انجام آنها را به مرئوسین خود واگذار و وقت خود را صرف انجام امور بیهوده مینمایند .

تفویض اختیار با افراد و میزان آمادگی آنها برای استفاده از این اختیارات بستگی به سطح معلومات آنها دارد . در اروپا در زمینه‌های جدید فعالیت، مانند حرفه تبلیغات - بازاریابی و یاسازمان - دهی و تشکیلات کار، رئیس مؤسسه باید برای آموزش و تربیت افراد حتی در سطوح مقدماتی اقدام نماید و نباید فقط به صدور دستور

کار به همکاران جدید و تازه کار اکتفا نموده و اجرای کامل امور و مسئولیت انجام آنها را بعهده آنان واگذار کند .

این امر مخصوصاً در کشورهای در حال صنعتی شدن بسیار مهم است چون در این نوع ممالک مشاغل مربوط به امور صنعتی از مشاغل جدید میباشند در صورتیکه در اروپا موفقیت مدیران ، حتی در کارهای مشکل و پیچیده ، از روی « ظرفیت آنان و تفویض اختیارات » سنجیده میشود .

اهمیت ظرفیت تفویض اختیارات در ممالک در حال صنعتی شدن بیشتر است چون در این ممالک این امر مشکلتر و تقریباً غیر عملی است و در این مناطق مدیر وظائف متعددی دارد چون افراد ماهر و لازم برای انجام امور به سختی در محل یافت میشوند و در دسترس نیستند و در حال حاضر در برخی مناطق آموزش کارگران بومی برای انجام محاسبات پیچیده و دقیق در ساخت قطعات مختلف توأم با اشکال و غیر ممکن است و در این نواحی حتی تهیه نامه های تجاری توسط افراد و فراگیری و آموزش آنها بعلت اینکه زود بزود شغل و حرفه خود را عوض میکنند تقریباً محال و با اشکالات زیادی روبروست .

۵ - ترغیب و تشویق کارمندان به انجام وظائف :

این ضابطه عبارت از ترغیب و تحریص و برانگیختن و وادار ساختن کارمندان است که با علاقمندی و از روی کمال میل وظائف خود را انجام دهند .

بعضی از رؤسا چنان با هیجان و شوق و ذوق و فعالانه امور را

اداره مینمایند که مرئوسین با خلوص نیت و با کمال میل برای آنها انجام وظیفه میکنند .

برخی دیگر با روش مستبدانه‌ای که اتخاذ کرده‌اند همیشه بطرزی آمرانه دستورالعمل‌های خود را صادر مینمایند که در مرئوسین خود تولید بغض و کینه و عداوت مینمایند که در طرز انجام وظیفه آنها مؤثر بوده و موجبات دلسردی آنان را در امور فراهم میسازد . افراد مزبور در این حالت هیچگونه اعتمادی به استعداد و ظرفیت مدیریت رؤسای خود ندارند .

در ممالک در حال رشد و توسعه باید روی استعداد مدیران در ایجاد علاقه در کارکنان و مرئوسین اصرار داشت . تعیین دستمزد برای ساخت قطعات ، تعیین پاداش برای تولید و کمک مادی به شرط انجام وظیفه ، افراد را به کار منظم و مرتب بیشتر ترغیب مینماید .

و - اقتدار و توانائی در اداره امور :

علاوه برداشتن استعداد و ترغیب افراد به انجام وظیفه ، برتری و تفوق اخلاقی و حرفه‌ای مدیر باعث میشود که مرئوسین نامبرده را ارج نهاده و از روی کمال میل دستورهای او را انجام دهند .

اعمال مدیریت و اداره مؤسسه از طرف مدیر مشروط بر آنکه برتری و تفوق حرفه‌ای و شخصی او مورد قبول مرئوسین باشد براحتی میسر است .

حتی کافی است که مرئوسین مدیر خود را به صفت عدالت خواهی و فهم و درك صحیح سایرین متصف بدانند .

چنانچه مدیری نتواند اطمینان همکاران خود را جلب نماید باید با ایجاد رعب و ترس آنها را مجبور به اطاعت از خود و انجام دستورهایش نماید و در نتیجه ارزش او به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش مییابد و زیان و خسارت این وضع برای مؤسسه زیاد است و چنانچه این افراد بتوانند مشاغل راحت‌تری برای خود تهیه نمایند درصدد ترك

نمودار شماره ۱۳

ضابطه شخصی : اقتدار و توانائی اداره امور . تعریف : میزان تفوق و برتری شخصی و فنی و میزان سهولت قبول دستورالعملهای مدیر از طرف مرئوسین و انجام آنها با میل و رغبت .	
درجه	مشخصات
۷	برتری شخص بمیزانی است که هر يك از همکاران با میل و رغبت قبول نموده و به آن اذعان دارد .
۵	دارای تسلط اداری است - دارای صفت عدالتخواهی بوده و سایرین را درك میکند .
۳	به اندازه کافی جلب اطمینان و متقاعد نمیکند - تحت تأثیر مرئوسین واقع میشود یا : استعداد و ظرفیت تسلط کامل به مرئوسین را داراست و به همکاران فرصت شگفتگی و عرض اندام نمیدهد .
۱	خودمانی و تأثیر پذیر است ، یادرافراد بجای اطمینان ایجاد رعب و ترس میکند .

مؤسسه بر میآیند و در اینحال خسارت جبران ناپذیری متوجه مؤسسه خواهد شد .

نمودار شماره ۳ میزان ارزشیابی ضابطه مزبور را نشان میدهد .

ز - بهره‌گیری از شیوه‌های سودآور:

این ضابطه عبارت از آنست که مدیر مؤسسه در مرئوسین خود حس استفاده صحیح و کامل از وسایل تحت اختیار آنها مانند نیروی انسانی و ابزار کار را بمنظور بهره‌برداری و بهره‌گیری بهتر از آنها بیدار و ایجاد نماید . مدیران بایستی قبلاً با توجه به منافع مؤسسه طی سالهای آینده وسایل و طرز کار را مشخص نمایند و معلوم کنند که آیا کارمندان باید پای بند به اصول صرفه جوئی در انجام امور باشند یا اینکه این موضوع بصورت حاد و شدید در مؤسسه مطمح نظر نیست .

حس مسئولیت نگهداری از اموال و ابزار در تمام افراد یکسان نیست .

مثلاً در ممالک صنعتی کارگری که در پای دستگاه نورد مشغول کار است کاملاً بدستگاه توجه دارد و مانند یک راننده که توجه کامل به کار موتور اتومبیل خود دارد، کارگر نورد چنانچه صدای نا مانوسی از دستگاه بشنود به آن توجه نموده و مراتب را به رئیس خود گزارش میکند .

در ممالک در حال توسعه لازم است که مدام اهمیت مسئولیت افراد را در مورد ابزار کار که در اختیار آنهاست تذکر داد . کارگر جوان و تازه کاری که تا مدتی قبل به امور زراعی اشتغال داشته است به

زحمت میتواند معیارهای مقایسه‌ای لازم را برای درك ضروریات صنعتی مخصوص ماشینهای مختلفی که در اختیار دارد درك کند .

درمالک پیش رفته تمایل به رسیدن به حد نصاب تکامل گران تمام میشود و بایستی کارمندان را وادار نمود که با روشها و شیوه‌های سودآورتری انجام وظیفه نمایند و بآنها بایستی فهماند که نظارت و ممیزی اصولی و مرتب و دقیق فقط در مواقعی لازم و ضروریست که محصول بدست آمده ارزش این عمل را داشته باشد و این نظارت نبایستی بر حسب عادت و سنت انجام گیرد .

ح - استعداد در تشویق و تحریم افراد به همکاری :

استعداد همکاری عبارت از خاصیت و توانائی تشکیل گروهی است که در آن افراد با یکدیگر همکاری نمایند و شرایط جدید و وضعیت نوینی را که پیش آید بپذیرند و در مقابل دیگر گروهها و اشخاص حالت مخالفت و یا امتناع بخود نگیرند . باید توجه داشت که منطق تشکیل یک گروه همکار فقط مشارکت در منافع جمعی و مشترك حاصله از کارهای برجسته‌ای که گروه انجام میدهد نیست بلکه در اثر رقابت شخصی در داخل گروه حین انجام وظیفه میتوان بازدهی‌های عالی و در سطح بالا بدست آورد .

اغلب میبینیم که تعدادی افراد با مشارکت یکدیگر برای انجام امری تشکیل یک گروه میدهند و این کار در اثر راهنمایی و حتی فشار معقول از طرف رؤسا یا در اثر عوامل مختلف محیط میباشد . باید توجه داشت که فشار زیاد و اعمال نفوذ در این کار از طرف رؤسا در تشکیل و ایجاد گروه و تجانس لازمی که افراد باید بایکدیگر

داشته باشند تا حدی زیان آور و مضر است . فشاری که از طرف رئیس و مدیر مزبور در اینکار اعمال میشود فقط در صورتی مفید فایده خواهد بود که افراد گروه معلومات لازم را برای توانائی همکاری بایکدیگر دارا باشند .

میزان همکاری در مؤسسات و گروههای مختلف کار متفاوت بوده و یکسان نیست . در ممالک مهاجرنشین حس همکاری بین افراد زیاد است حتی چنانچه مهاجرین معتقد باصول انفرادی باشند بین پیشگامان آنها همیشه و مخصوصاً در مناطق کم جمعیت وابستگی هائی موجود است که اغلب تا چندین نسل حفظ میشود .

در صنایع و محیط صنعتی نیز همکاری بصورت مذکور دیده میشود و گروههای کار ، بخشها و شعبات صنعتی با یکدیگر متحد و متشکل شده و انجام امور را متفقاً بدست میگیرند . این جنبه مثبت محیط کار و مسئولیت مشترک افراد گروه در مواقع وضع مقررات جدید و در مواردیکه برخی از همکاران گروه و یا مدیران جدید در صدد ایجاد تسلط بر افراد برآیند بصورت عاملی منفی تجلی خواهند نمود . چنانچه در چنین گروهی فکر دسته بندی و طرفداری بی جا و جانبداری بی مورد رواج یابد و یا اینکه در داخل گروه دسته های دسیسه کار و احیاناً مفسده جو پیدا شوند نباید در موقع ارزشیابی به مدیرانی که افراد را ترغیب به تشکیل چنین گروه می نمایند برای ضابطه « تشویق و تحریص به همکاری » نمره مثبت داد زیرا این عمل اشتباه است .

جنبه نهائی دیگر این موضوع در ممالکی که در حال صنعتی

شدن هستند دیده میشود. در این ممالک هنوز کارگران به لزوم همکاری صنعتی پی نبرده‌اند و با این وضع مدیران باید تقسیم مشاغل

نمودار شماره ۱۴

<p>ضابطه شخصی : تشویق و تحریص افراد به همکاری و همیاری و رفاقت در کار</p> <p>تعریف : توانائی تشکیل گروهی که در آن افراد با یکدیگر همکاری و همیاری نموده - شرایط و وضعیت جدید را پذیرا بوده و در مقابل دیگر گروهها و اشخاص حالت مخالفت و ابا و امتناع بخود نگیرد .</p>	
مشخصات	درجه
<p>قادر است که افراد تکرورا در یک گروه جمع نماید، بطوریکه رفاقت و تشریک مساعی افراد در گروه مزبور مانع رقابت شخصی آنان در انجام کار نباشد .</p>	۷
<p>افراد را به همکاری تحریص و تشویق مینماید - تصادم و اصطکاک منافع بین گروه و مؤسسه بسیار زیاد است .</p>	۵
<p>برای جمع آوری افراد تکرور و مغرور و تشکیل یک گروه و احراز آنها ظرفیت و استعداد کافی ندارد . یا : تا آنجا که شغل ریاست بخش را از دست ندهد همکاری بین افراد را مجاز دانسته و بآنها اجازه تشکیل گروه را میدهد .</p>	۳
<p>برای تشکیل گروه به هیچ وجه استعداد ندارد، یا تشکیل دارد و دسته داده و به فکر باند بازی است که فقط منافع خود را در نظر دارند و پذیرای نوآوری نیست .</p>	۱

را بنحوی عملی سازند که هیچیک از افراد با دیگری تماس کاری نداشته باشد، بدین معنی که افراد در «کنار یکدیگر» کار کنند ولی «بایکدیگر» کار نکنند.

نمودار شماره ۱۵

<p>ضابطه شغلی : تشویق و تحریص افراد به همکاری و کمک و همیاری و رفاقت در کار.</p> <p>تعریف : استعداد تشکیل گروهی که در آن افراد بایکدیگر همکاری و همیاری نموده و شرایط جدید را پذیرا شده و در مقابل سایر گروهها و اشخاص حالت مخالفت و یا امتناع بخود نگیرند.</p>	
درجه	مشخصات
۷	باید بتواند افراد تک رو را در یک گروه متشکل مجتمع سازد ولی در گروه مزبور رفاقت افراد مانع رقابت های شخصی در تحصیل بهترین نتایج و راندمان کار نیست.
۵	باید همکاری را تشویق نماید. هیچ اصطکاک و تماس منافع مهمی نباید بین گروه و مؤسسه ایجاد گردد.
۳	باید بتواند تا اندازه ای حس همکاری را برانگیزد یا : غرور و خود خواهی گروه و حالت تهاجم و حمله افراد در محیط کار دارای اثرات نا مطلوب نیست.
۱	تشویق به رفاقت و برادری لزومی ندارد. یا : تمایل به باند بازی و دسیسه کاری موجود است.

ضوابط ارزشیابی در مناطقی که کار جمعی بصورت گروه و اکیمپ توسعه لازم را نیافته با مناطقی که همکاری بنحوی ساده امکان پذیر بوده و افراد در این امر آموزش لازم را دارا میباشند یکسان نبوده و متفاوت است .

مدل ارزشیابی ضابطه مزبور از لحاظ شخصی در نمودار ۱۴ و از لحاظ شغلی در نمودار ۱۵ نشان داده شده است .

ه - قدرت کار و بازدهی

الف - ثبات قدم :

این ضابطه عبارت از آنست که شخص وظائف و مسئولیتهای خود را تا آخر و با آینده نگری انجام نماید حتی چنانچه وجهه او نزد رؤسین از لحاظ اینکه آنها را مجبور به کار مینماید به مخاطره افتاده و به آن زیان و آسیب برسد .

درحقیقت لازم است که همیشه رؤسین را به کار کردن و انجام وظائف بیش از حد متوسط ترغیب و تهییج نمود ولی چنانچه افراد برای انجام کار مرتباً تحت فشار قرار گیرند ممکن است در مواقع لازم آنطور که باید و شرایط ایجاب میکند تن به کار ندهند .

فشار مرتب و منظم که اعمال آن نسبت به افراد به درازا بکشد از لحاظ جسمی و روانی جائز نیست و موجب ضرر و زیان خواهد بود . کج خلقی و بداخلاقی اجباراً یک خصلت ذاتی و غریزی نیست و میتواند ناشی از فشار کار و یا اعمال زور برای انجام کار و یا قلت

و کمی حقوق باشد و ممکن است احیاناً پس از یک مدت استراحت از بین برود .

ناراحتی‌ها و حالات نا مطبوع و ناراحتی طبیعی در مواقعی است که اشخاص مورد استثمار قرار گرفته و در اثر شدت کار بروز و ظهور مینماید .

بسیار اتفاق می‌افتد که شخص مجبور است چندین کار را توأمآً انجام دهد .

باید توجه داشت که حتی در موقعی که انجام یک کار فوری در دست اقدام است نباید کارهای دیگر را از نظر دورداشت و آنها را به فراموشی سپرد و ضمناً باید در باره انجام کارهای آینده نیز فکر کرد و مقدمات انجام آنها را فراهم نمود .

هر چه زودتر کارهایی که در یک زمان در دست اقدام داریم بیشتر باشد پیشرفت ظاهری کارها کمتر است مخصوصاً در کارهای فکری که تمرکز زیادی لازم دارند .

شخصی که حرفه او انجام امور دقیق و فکری است چنانچه بدون مزاحمت فقط به انجام یکی از امور حرفه‌ای خود بپردازد و آنها را با تمام برساند ، احساس میکند که در انجام این کار سرعت لازم را داشته و عمیقاً احساس موفقیت مینماید .

خوی انسانی ایجاب مینماید که مسائل و مشکلات را هرچه زودتر شناخته و راه حل مهمترین آنها را به سرعت بدست آورد .

هرچه وظائف و مشکلات متنوع تر و مختلف تر و انجام آنها

دشوارتر باشد ثبات قدم ارزشمندتر است و با این ثبات قدم مدیر مزبور بدون فراموش کردن امور مهم و غفلت از آنها و حتی با انجام کارها و وظائف نامطبوع مشکلات را از پیش برداشته و وظائف خود را تماماً بانجام میرساند.

ب - دقت در کار:

این ضابطه عبارت از استعداد انجام وظائف و مسئولیتها با دقت و وقت شناسی و درستی مورد انتظار است. در مبحث مربوط به آموزش گفتیم که اطمینان به پیروی از دستورالعملهای صادره بطرز صحیح و مطلوب بدون لزوم کنترل و نظارت مرتب در طول انجام کار بسیار با ارزش است و این موضوع زحمات مدیر را کاهش داده و از صرف بیهوده زحمت و نیرو جلوگیری مینماید.

ولی قبل از اجرای امر باید میزان دقت و درستی و کمال مورد انتظار در کار را دانست. چنانچه پس از حدودرتعالیم و دستورالعملهای غیرکافی نتیجه کار انجام شده رضایت بخش نباشد و حاصل کار در حد انتظار و مطلوب دقیق نبوده و یا باندازه کافی کامل نباشد مدیر مسئول بایستی خود را ملات و سرزنش نماید چون نامبرده یا باندازه کافی دستورهای لازم را به مجری امر نداده و در این مورد وقت کافی صرف نکرده است و یا اینکه به هوش و مهارت مرئوس خود زیاد اعتماد نموده و اطمینان بیجا داشته است.

چنانچه یک مدیر مسئول به حاصل و نتیجه کار اطمینان نداشته باشد نباید در صورت عدم موفقیت مرئوسین خود را که مأمور انجام آن کار نموده است توبیخ و سرزنش نماید.

اغلب در کارهای جدید و بی سابقه نتایج بدست آمده اتفاقی است و مدیران در موقع مراجعه این قبیل امور به افراد باید این موضوع را در نظر داشته باشند و دستورهای لازم برای تعقیب امور مزبور را با توجه به نتایج مثبتی که در اقدامات اولیه بدست آمده و شیوه پیگیری آنها که با کسب تجارب احیاناً مورد تصحیح قرار گرفته است صادر نمایند .

ج - سرعت در کار و توجه به ضرب الاجل ها و مهلت ها :

سرعت و تندى در کار تابع مهارت حرفه ای و شخصیت افراد است . در کارهای جدید معمولاً سرعت زیاد نیست و مدت انجام کار پس از تمرینهای زیاد و متناسب با آنها تقلیل مییابد و فقط در این موقع یعنی پس از تمرینات زیاد باید در باره سرعت کار یک همکار و آنهم فقط در زمینه شغل معمولی او قضاوت نمود .

شتاب غیر معقول در انجام کار بهمان اندازه کندی خارج از حد آن مذموم است معذک باید توجه داشت که کسی که کاری را به سرعت انجام میدهد و در اتمام آن تعجیل میکند حسن نیت خود را در انجام دستورها و اطاعت از آنها نشان میدهد و چنانچه دو نفر را که با انجام امری به نتایج مساوی و یکسان رسیده اند بایکدیگر مقایسه کنیم آنکه شوق و ذوق و سرعت و جنبش در انجام این امر از خود نشان داده است ماهرتر و لایقتر از دیگری که این خصوصیات را نداشته است بنظر میرسد .

کندی در کار شاید از لحاظ جلوگیری از هدر دادن نیرو در

یک محیط گرم لازم است و درچنین محیطی بالا رفتن سرعت کار تناسب معکوس با احساس مسئولیت درپی گیری و تعقیب عملیات برای اتمام کار و کیفیت نتایج حاصله دارد .

برای مدیران توجه و احترام به مهلت ها و ضرب الاجل های انجام کار در فاصله زمانی معین و نیز شروع کار در وقت معین بسیار مهم و اصولی است . ممکن است بعضی از مدیران کارهای مربوط بخود را به موقع انجام نداده و در این مورد زیاد دقیق نباشند ولی مرئوسین خود را وادار نمایند که به موقع وظائف خود را انجام دهند . مدیران مزبور با کنترل و نظارت در کار و دادن تعلیمات دقیق به مرئوسین در پیشرفت و انجام امور موفق گردیده و پیشرفت حاصل مینمایند .

همچنین بر مدیران لازم است که از قبول مهلت هایی که ممکن است ضرب الاجل های اتمام سایر امور را به مخاطره افکند امتناع نمایند . بنابراین یک مدیر باید در برآورد و تخمین صحیح وقت لازم برای انجام امور مورد نظر دقت نماید و چنانچه مهلت های مقرر کوتاه و غیر کافی باشند برنامه انجام کار را در هم ریزد و از نو این ضرب الاجل ها را پایه ریزی نماید ، ضمناً تعیین مدتهای مدید و طویل خارج از حد و اندازه برای انجام کار مرئوسین و مجریان را به کندی جریان کار عادت میدهد .

د - قدرت تحمل فشار کار :

این ضابطه عبارت از ظرفیت و استعداد شخص در تحمل

فشار بدنی و فکری کار بدون بروز و احتمال ضرر و خسارت میباشد. بعضی از مدیران در اثر عادت به شرایط سنگین کار میتوانند بدون احساس ناراحتی، فشار غیر معمولی کار را طی مدتهای طولانی تحمل نمایند ولی برخی دیگر استعداد تحمل این وضع را نداشته و بمحض اینکه فشار کار از حد معمول تجاوز نماید ادامه کار برایشان مقدور نیست.

باطرح ضابطه مزبور در ارزشیابی یک مدیر و پاسخ به آن از طرف نامبرده میتوان معلوم کرد که آیا مدیر مزبور به سرحد تحمل فشار از لحاظ بدنی و فکری در انجام امور مربوط بخود رسیده و آیا به شدت مشغول انجام وظیفه است یا خیر؟ افرادی که به حداکثر ظرفیت تحمل خود رسیده‌اند نمیتوانند و نباید انجام امور دیگری را بعهده گرفته و یا اینکه بدون احساس خطر کارهای طویل‌مدتی را تصدی نمایند. بعکس افرادی که کمتر از ظرفیت خود مشغول میباشند میتوانند مسئولیتهای دیگری را تصدی و یا ساعات کار روزانه خود را افزایش دهند.

مدیری که از هر جهت سالم است بایستی تا آنجا که بازدهی او در کار در اثر ناراحتی‌های جسمی و فکری تقلیل نیابد فشار کار را تحمل کند و چنانچه در اثر فشار کار زیان و صدمه‌ای بر او وارد شود برای آنست که شخص مزبور از طرف مقامات مافوق و یا مرئوسین زیاد خسته شده و یا اینکه فشار کار زیادی را تحمل نموده و یا در اثر حوادث مختلف و نا مطلوب سست و متزلزل گردیده بدون آنکه امکان و یا توانائی استراحت کافی داشته باشد.

در ارزشیابی ضابطه مزبور حدود ظرفیت افراد در تحمل فشار کار مشخص میگردد و از روی آن میتوان تعیین کرد که در چه هنگامی این افراد باید استراحت نمایند تا بتوانند انجام وظائف خود را بنحوی مطلوب ادامه دهند .

نتیجه این بحث بطور خلاصه اینست که شخص نباید در اثر کار زیاد خسته شده و خود را از هر نوع استراحت محروم نموده و در نتیجه از پا بیفتد و مدیران این موضوع را باید در باره همکاران و مرئوسین خود در نظر بگیرند .

۵- اثر بخشی مطلوب و مورد انتظار :

تحت عنوان این ضابطه تناسب فعالیت مدیر در مؤسسه نسبت به فعالیتهای او در سایر مشاغل و منابع عایدی دار که برای او بمنزله کارهای تفریحی است ارزشیابی میشود .

میزان اثربخشی مدیران در مؤسسات آنها در ممالک آمریکای لاتین و کشورهای ساحلی مدیترانه همیشه تحت تأثیر کارهای فرعی و دست دومی است که به آن اشتغال دارند .

چنانچه یک کارمند بانک ساعات بیکاری خود را در اول شب مثلاً صرف فروش بلیطهای بخت آزمائی نماید این عمل به وظیفه اصلی او زیاد لطمه ای وارد نمیسازد ولی فعالیتهای دیگر مانند اداره یک مزرعه کشت قهوه و یا نگهداری یک مرغداری صرف فعالیت زیاد و قابل توجهی را لازم دارد و تعداد زیادی از مدیران در غیر ساعات اداری مشغول به امور بالا و یا مشابه آنها میباشند و گرچه

نمودار شماره ۱۴

<p>ضابطه شخصی : اثر بخشی مطلوب و مورد انتظار و تناسب آن بین شغل اصلی و مشاغل فرعی و دست دوم و تفریحی .</p> <p>تعریف : میزان ارتباط و تناسب فعالیت مشخص بین کار اصلی و امور مربوط به سرپرستی و اداره مشاغل سودآور دیگر و کارهای فرعی که کم و بیش بصورت تفریحی به آن اشتغال دارند .</p>	
درجه	مشخصات
۷	تمام سعی و کوشش خود را در راه امور مؤسسه مصروف میدارد . ساعات تفریح دارد و با ورزش و رفع خستگی وظائف اصلی خود را تعقیب و کار خود را بهبود میبخشد .
۵	به امور فرعی که باعث پراکندگی سعی و جدیت و فعالیت او در زمینه های مختلف شده نمیدارد ، فقط به امور مؤسسه خود مشغول است . اغلب کارهای فرعی او (چنانچه باشد) برای رفع خستگی و ایجاد تعادل در صرف فعالیت اوست . بغیر از امور مؤسسه خود در تعداد معدودی از مشاغل فرعی مشغول است .
۳	فعالیت او بین امور مؤسسه و کارها و مشاغل فرعی او تقسیم شده است یا : بدون رفع خستگی به انجام امور مؤسسه سپردارد بطوریکه در اثر از دست دادن نرمش در کار از میزان اثر بخشی او کاسته میشود .
۱	به علت اشتغال زیاد به کارهای فرعی خود فعالیت و سعی و کوشش او بطوری پراکنده است که میزان کافی از آن صرف امور مؤسسه نمیشود .

اشتغال به این امور برای رفع نیازمندیهای مادی زندگی هر کس لازم و ضروریست ولی در ارزشیابی مدیران از لحاظ این ضابطه باید دانست که آیا افراد مزبور ضمن اشتغال به این امور میتوانند میزان لازمی از سعی و جدیت و فعالیت خود را صرف انجام وظائف در شغل اصلی خود بنمایند.

این مسئله در مورد بانوانی که شغل کارمندی دارند مطرح است باید دانست که در باره بانوان مزبور اشتغال به امورخانه‌داری مانع و رادعی برای انجام کارهای اداری است و یا اینکه انجام امور خانه‌داری برای کارمند مزبور بمنزله یک کار اضافی ولی درخور ظرفیت و استطاعت اوست. تکرار و کثرت عصبانیت و عوارض و امراض و غیره نزد زنان کارمند نشان میدهد که اغلب اشتغال توأم آنان به امور حرفه‌ای و خانه‌داری از حد نصاب قابل تحمل برای آنان تجاوز کرده است و این حالت استعداد و شایستگی انجام امور و عهده‌دار شدن مسئولیتهای مدیریت را کاهش میدهد.

در اکثر ممالک به سختی میتوان کارگرانی برای تعمیرات منزل - اتوبیل و غیره یافت و سطح هزینه زندگی اغلب بطوری بالاست که نمیتوان هزینه این امور را تحمل نمود و بدین جهت اغلب مالکین کارهای تعمیراتی لازم را خود انجام میدهند ولی وقت و نیروئی که در انجام آن صرف مینمایند باندازه ایست که در این کارها با کراهت و عدم رضایت و رغبت اقدام مینمایند و بهر حال این امور بعنوان کارهای جبری و ناراحت ساعات بیکاری این مالکین را اشغال مینماید و در ارزشیابی فرد بایستی علاوه بر شغل معمولی او مورد ارزشیابی

قرار گیرند . نمودار ۱۶ رده بندی فرد درباره ضابطه مزبور و نمودار ۱۷ شامل نمرات استعداد مقتضی و مناسب ضابطه مزبور از لحاظ شغلی است .

نمودار شماره ۱۷

<p>ضابطه شغلی : اثر بخشی مطلوب و مورد انتظار و تناسب آن بین شغل اصلی و مشاغل فرعی و دست دوم و تفریحی .</p> <p>تعریف : میزان ارتباط و تناسب فعالیت شخص بین کار اصلی و امور مربوط به سرپرستی و اداره مشاغل سودآور دیگر و کارهای فرعی که کم و بیش بصورت تفریحی بدان اشتغال دارند .</p>	
<p>باید تمام فعالیت و هوش و حواس خود را در راه مؤسسه خود بکار برد - فعالیت خود را صرف مشغله دیگری نکند . بمنظور رفع خستگی و استراحت یا تفریح و ورزش در انجام امور حرفه ای خویش تعادل لازم را حفظ میکند .</p>	۷
<p>اصولا باید به امور مؤسسه خود بپردازد ، ولی میتواند کارهای کوچک فرعی که عوایدی برای او دارد نیز داشته باشد - بیشتر ساعات بیکاری او به استراحت و رفع خستگی اختصاص دارد .</p>	۵
<p>بیشتر فعالیت خود را در مشاغلی که مربوط به مؤسسه او نیست صرف مینماید و یا هیچ تفریحی لازم ندارد چون کار او خسته کننده نیست .</p>	۳

۴ - استعداد برای ایجاد مناسبات و روابط - تأثیر روی کارمندان و استعداد در تجارت و معامله.

الف - مناسبات باخارج :

مدیران را باید احياناً در مورد اثری که روی اشخاص ثالث میگذارند از لحاظ وضع ظاهر و انتخاب لباس ارزشیابی نمود.

یک فرد ممکن است شیک پوش - منظم، مرتب و یا از لحاظ لباس پوشیدن عجیت و غریب و یابی پیرایه و حتی باری بهرجهت باشد - غلو در شیک پوشی و خود سازی بی حد و یا حالت زنانه بخود گرفتن ممکن است همان اثرات بد و نامطلوبی را که حالت باری بهر جهت در لباس پوشی ایجاد میکند دارا باشد.

البته نباید فراموش کرد که وضع لباس پوشیدن شخص متناسب با وضعیت اجتماعی و میزان ثروت شخصی اوست . یک فرد دانشگاهی احياناً سلیقه لازم را در انتخاب لباس مناسب جهت خود دارد ولی با پرداخت کرایه منزل و هزینه مایحتاج زندگی خود و عائله اش برای او امکان تهیه لباس مرتب و مناسب وجود نخواهد داشت .

از طرفی یک ظاهر آراسته تحسین افراد را در محیطی که در آن اشخاص لباس مرتب و منظمی ندارند بر میانگیزد ولی از طرف دیگر آراستگی زیاد از حد یکنفر در یک محیط معمولی ممکن است در دیگران ایجاد رشک و حسد نماید و آراستگی و شیک پوشی یک مدیر همیشه موجب ایجاد علاقه و دلبستگی در افراد نیست . مدیران نبایستی از لحاظ آرایش ظاهر و شیک پوشی با اکثریت رؤسین خود تفاوت چشم گیری داشته باشند و بهر حال محتمل است که بعضی از مدیران از لحاظ

آراستگی ظاهر و یا عدم آن با مرئوسین و آشنایان خود تفاوت محسوسی داشته باشند .

ب . آداب معاشرت و طرز برخورد :

این ضابطه عبارت از استعداد مصاحبت و معاشرت با دیگران به طرزی مطبوع و دلنشین و مناسب و شایسته میباشد .

قاعدتاً در مواردیکه نیروی انسانی مورد نیاز بحد کافی در دسترس باشد مدیران مجازند و میتوانند تنگ خلقی و تندخویی خود را بروز دهند ولی در اوقاتی که عرضه نیروی مزبور بحد کافی نبوده و افراد لازم باسانی در دسترس نباشند باید از این امر احتراز نمایند ، ضمناً میزان این امر بستگی تام به محیط اجتماعی مؤسسه دارد . در بحثهای تولیدی و صنعتی بیشتر میتوان اصطلاحات خشن بکار برد ، ولی در حوزه های مدیریت بانکها و ادارات کل نحوه صحبت نرمتر و مؤدبانه تر است و همچنین لحن صحبت در نواحی و مناطق مختلف یکسان نیست و نیز بر حسب تربیت و فرهنگ افراد متغیر است مثلاً در کشور فرانسه نحوه توضیح یک مطلب در ماری و یا در مناطق شمالی کشور یکسان نیست و تعویض اشخاص و جانشین کردن بعضی اغلب باعث سوء تفاهماتی میشود .

در ممالک لاتین و کشورهای انگلیسی زبان نحوه محاوره بین مدیران و مرئوسین مثبت تر از ممالک آلمانی زبان است . در مواردیکه اخراج یک کارمند از مؤسسه ای عادی بوده و این عمل بسادگی برگزار میشود و درباره آن به آراستی صحبت و بحث میشود ، اهمیت ضابطه

(لحن محاوره) کمتر از مواقعی است که اخراج کارمند بمنزله یک توهین به شخص تلقی میگردد .

در برخی ممالک و یانواحی برای اینکه مدیران اراده و خواسته‌های خود را تحمیل نمایند باید نهایت سختگیری را بنمایند در صورتیکه در بعضی از کشورها خوشمزگی در روابط و مناسبات کار بیشتر مؤثر و مفید است .

نمودار شماره ۱۸

ضابطه شخصی : آداب معاشرت و طرز برخورد . تعریف : استعداد مصاحبت و معاشرت با دیگران بطرزی مطبوع و دلنشین و مناسب و شایسته .	
درجه	مشخصات
۷	بسیار مؤدب است - در کارها هیچگاه بی استعداد و عدم مهارت نشان نداده است ، هیچوقت کج خلقی و تند خوئی نشان نمیدهد .
۵	مهربان و ملاطفت آمیز است - شخص مثبتی است ولی عصبانی میشود ، و در این حالت اقداماتی نیز انجام میدهد .
۳	دارای حالتی مصنوعی و سرد است یا : خیلی تند است و اغلب فریاد میکشد .
۱	ناشی و مزاحم بوده و مهربان نیست - رفتار او خیلی زننده و توهین آور است .

خوش خلقی و خوشمزگی مدیران در ممالک صنعتی تحت تأثیر مسائل مختلف روز قرار گرفته و تقریباً از بین رفته است ولی سرور و وجد و انبساط و شادمانی و لذت از زندگی در ممالک عقب افتاده خیلی آشکار و نمایان است .

توجه به این موارد مختلف و طرق متنوع محاوره و مصاحبت در انتخاب ضوابط ارزشیابی بسیار مهم است .

تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های مدیرانی که خدمت یک مؤسسه را ترك میکنند در تعیین و اصلاح موارد مختلف ضابطه « آداب معاشرت

نمودار شماره ۱۹

ضابطه شغلی : آداب معاشرت و طرز برخورد . تعریف : استعداد مصاحبت و معاشرت با دیگران به طرز مطبوع و دلنشین و مناسب و شایسته .	
درجه	مشخصات
۷	باید بسیار ماهر و مؤدب بوده و حالت مزاحم بهیچوجه نداشته باشد .
۵	باید مهربان باشد ولی به ادب زیاد تظاهر نکند .
۳	مؤدب و خوش تعارف است . یا : بدون تحرك است (این صفت همیشه بد و مضر نیست) .
۱	در شغل خود لزومی برای تماس با دیگران نمیپند یا : باید خیلی سخت باشد .

و طرز برخورد « بسیار نافع است و نمودارهای ۱۸ و ۱۹ نمونه‌ای از طبقه‌بندی این ضابطه از لحاظ شخصی و شغلی است .

ج - استعداد اخذ تماس :

شخصیت‌های سیاسی و اقتصادی و غیره از روی وضعیت اجتماعی آنان در جامعه مورد قضاوت و سنجش قرار میگیرند . اغلب بصیرت فنی و کاردانی این افراد ازدید رقبا و یا از نظر انتخاب‌کنندگان آنان زیاد مهم نیست ولی مردم فقط تصور میکنند که میزان معلومات این اشخاص در سطح بالا بوده و برای احراز مقام ریاست در اجتماع کیفیت لازم و عالی را دارا میباشند .

استخدام افرادی که مورد علاقه و قبول اکثریت نیستند و ظاهری مطبوع ندارند جائز نیست . افراد متفرعن و خشن و سخت گیر که ملایم و آرام نبوده و دارای ظاهری نامطبوع میباشند نبایستی در مشاغلی که توفیق در آنها مستلزم اخذ تماس و معاشرت با دیگران است بکارگمارده شوند و افرادی که ظاهراً حالت بی‌قیدی و خونسردی زیاد نشان میدهند و استعداد جلب علاقه افراد را ندارند نبایستی در فعالیتهای و مشاغل عمومی بکارگمارد .

استعداد و توانائی ایجاد علاقه در دیگران با ظاهری مطلوب ، اطمینان ، فصاحت بیان و وضع و رفتار مطبوع باعث درخشش شخص و ایجاد برتری و تفوق نسبت بدیگران است .

در محیط خارج عنوان اشخاص مانند دکتر - مهندس و غیره معرف معلومات معنوی و ظرفیت آنها در کارهاست . موفقیت‌های مخصوص

مانند امتیازات افتخاری ، داشتن نشان و ترفیعات مختلف ، در نظر اشخاص ثالث دلیل بر توفیق شخصی فرد است .

مدیران مسئول باید به ظرفیت خود در انجام امور اطمینان و اعتماد داشته باشند و زمانی که عناوین و سایر علایم موفقیت نشان میدهد که این افراد توانسته‌اند از عهده انجام وظائف خود برآیند و دیگران را در اجرای مسئولیتهای خود ارشاد و راهنمایی نمایند، اطمینان و اعتماد لازم به ظرفیت فردی حاصل میشود .

باید توجه داشت که مشخصات مربوط به وضع اجتماعی - تحصیلات و استعداد حرفه‌ای اشخاص مهم و سرشناس که مأمور انجام کاری برای مؤسسه در محیط خارج از آن میشوند هیچ نقطه ضعف و تاریک و ناشایستی در نظر افراد اجتماع نداشته باشد .

ضمناً باید دانست که بعد از انقلابات اجتماعی و اتمام جنگهایی که همراه با شکست بوده است طرز برخورد افراد با یکدیگر که تا این زمان بصورت مطلوبی بوده و تحت تأثیر نتایج حاصله از انقلاب و یا شکست مزبور تغییر یافته و افرادی که بارزیم قبلی مربوط بوده‌اند نمیتوانند در نظام جدید جای خود را در صفوف اول اجتماعی حفظ نمایند .

د - استعداد و توانائی جلب علاقه :

همانطور که در مورد تماس با اشخاص خارج از مؤسسه ولو اینکه با آنها ارتباط مستقیمی نداشته باشیم باید علاقه افراد را جلب نمود . ضابطه وجهه عمومی و قبولیت عامه ، استعداد و توانائی جلب

علاقه بادوام افرادی را که با آنها مرتباً در تماس هستیم اندازه‌گیری و ارزشیابی مینماید. درجه نهائی مثبت ضابطه مزبور آنست که پاسخ: « همه کس او را همیشه دوست دارد » بدست آید. اغلب اوقات کارمندی که قدرت اداری زیاد نداشته و در محیط کار دارای نفوذ زیادی نیست و ضمناً جاه طلب نبوده و همیشه حاضر بخدمت و سهربان است بطرز بالا مورد قضاوت قرار گرفته و ارزشیابی میشود. ولی مدیرانی که از طرفی مجبورند انجام وظائفی را که مورد علاقه همکاران نیست به آنها تحمیل نمایند و از طرف دیگر اغلب اوامر مافوق را بدون انتقاد نمی‌پذیرند به ندرت بادرجه نهائی بالا ارزشیابی میشوند. مدیران بایستی فعال باشند و در اثر این فعالیت بیشتر با دیگران تماس و اصطکاک خواهند داشت و غیر قابل تصور است که یک مدیر در جلب علاقه تمام کسانی که با آنها مناسبات و تماس نزدیک دارد موفق شود مگر آنکه افراد مزبور و رؤسین ضروریات اعمال مدیریت و عاطفه و ترحم انسانی وضعف عاطفی بشری را کاملاً درک نمایند.

معدّلک در مشاغل مدیریت به مواردی بر میخوریم که شرایط احراز آن بستگی به مهر و ملاطفت و یا بغض و نفرت افراد ندارد و چه بسا انجام بعضی از وظائف مدیریت در صورتیکه متصدی مزبور بهیچ وجه مورد مهر و علاقه افراد نباشد سهلتر و آسانتر است. میزان مقبولیت عامه به عامل دیگری نیز بستگی دارد: معمولاً چنانچه کسی در ارزشیابی ضوابط مختلف متوسط نمرات افراد بخش را بدست آورد به مدیریت قسمت یا بخش مزبور انتخاب نمیگردد

و مدیران مسئول از لحاظ معلومات فنی و استعداد سازمان دهی و اثر بخشی مورد انتظار باید از حد متوسط افراد بالاتر باشند. صفات ممتازی که یک فرد در یک زمینه فعالیت داراست اغلب توأم با نقایص و عیوبی است و صفات ممتاز و معایب توأمأً در شخصیت مزبور وجود دارد. هرآینه شخصی که طی سالیان دراز در یک مؤسسه خدمت نموده و طی این مدت با افراد معینی همکاری داشته باشد در مواقع خستگی مفرط ممکن است یک بوالهوسی بی ضرر همکاری را حمل بر ضعف اخلاقی او نموده و برای او غیر قابل تحمل باشد.

برای هرکس ممکن است وقتی برسد که از کار خود و انجام وظیفه اش در اثر خستگی زیاد روگردان شود و در نتیجه این وضع مؤسسه و همکاران مورد تنفر او واقع میشوند و افرادی که تابحال مورد علاقه شخص بوده اند برای او غیر قابل تحمل خواهند بود.

همانطور که بعضی از مدیران ناکامی و عدم موفقیت خود را بگردن رؤسا و یا مرئوسین خود میگذارند افراد اخیر نیز مدیر مزبور را مسئول ناکامی ها میدانند. تمام دلایل بالا موجب میشود که میزان مقبولیت یک مدیر اغلب زیاد بالا نیست.

ه - استعداد و موهبت ایجاد تماس و مناسبات با افراد :

مدیران بایستی حس اعتماد افراد را جلب نموده و در این امر استعداد لازم را دارا باشند، در غیر این صورت ایجاد مناسبات بادیگران برای آنها مقدور نیست. خوشبختانه برای ایجاد تماس لازم با افراد احتیاجی به تملق و چاپلوسی نیست.

در معاملات تجاری و امور بازرگانی مناسبات افراد برپایه منافع مشترك قرار دارد و با توجه به این امر همیشه میتوان موضوعی برای بحث و گفتگو پیدا کرد و بمحض آنکه دو طرف معامله در نظرات و مسائل مختلف و آمال خود به تفاهم برسند مناسباتی توأم با اعتماد متقابل فیما بین آنان ایجاد میگردد .

مدیران باید همیشه در صدد توسعه منافع مؤسسه خود باشند .

خواستها و امیال قابل قبول و مجاز و مشترك و عمومی همکاران و نیازهای ادارات مختلف باید از طرف مدیر مورد توجه قرار گیرد و برای رسیدن به این هدف نبایستی فقط هدفهای مادی مؤسسه را در نظر داشت بلکه توجه و عنایت مجریان امر نیز بسیار مهم است .

مدیران در بعضی مواقع مجبورند تماسهای خود را به نوارده ویژه و زمینههای مخصوص محدود سازند . مدیر تجاری مؤسسه که باید قبل از هر چیز با مطبوعات و مشتریان مهم مناسبات خوب و لازم را برقرار سازد میتواند حتی در موارد مخصوص مناسبات شخصی خود را بامرئوسین خود محدود سازد و برای اینکار یکنفر از همکاران و کارمندان ارشد او که از لحاظ شغلی ارتباطی با محیط و افراد خارج از مؤسسه ندارد، به این مناسبات و روابط شخصی توجه نموده و بآنها بپردازد .

نظر کارمندان مالی در مورد مدیر مزبور اینست که نامبرده زیاد اهل معاشرت نبوده و متکبر است چون جنبههای مثبت هدف شغلی این مدیر برای آنها ناشناخته بوده و روشن نیست .

بهرحال چنانچه این مدیر بخواهد از مناسبات با افراد خارج در نفع مؤسسه خود بهره برداری نماید باید خود را از دسترس کارمندان ، دور نگهدارد و گر نه مجبور است که ۱۲ ساعت در روز یعنی اوقات اداری خود را اختصاص به پذیرائی از سرئوسین و کارمندان

نمودار شماره ۲۰

<p>ضابطه شخصی : استعداد و سوهبت ایجاد تماس و مناسبات با افراد . تعریف : استعداد جلب اعتماد یا نشان دادن اینکه مسائل و مشکلات دیگران را درك نموده و از آنها جانبداری میکند .</p>	
درجه	شخصیات
۷	بدون بد نام کردن خود و بدون ایجاد تعهد برای خود بطرزی نیکو و به سهولت با افراد تماس ایجاد میکند . از روی کمال رفاقت خود را وقف دیگران میسازد .
۵	در مناسبات خود با دیگران جنبه تعادل را حفظ میکند . رفتار او ملایم ، دوستانه و برادرانه است .
۳	در مناسبات با دیگران کمی گوشه گیر و با احتیاط است . به آسانی قادر به اخذ و ایجاد تماس با دیگران نیست . به واقعیات و پدیده هایش از افراد توجه دارد .
۱	در مؤسسه با دیگران حشر و نشر و معاشرت و ملاقات نداشته و منزوی است . دیگران را درك نمیکند . استدلال و تصدیق . های او مطمئن نیست . بخود زیاد اهمیت میدهد .

خود داده و این عمل امکان هر نوع فعالیتی را برای ایجاد مناسبات و روابط با افراد خارج ، ازمدیر مزبور سلب مینماید. نمودارهای ۲۱ و ۲۲ مدلی برای ارزشیابی ضابطه « استعداد موهبت ایجاد تماس و مناسبات با افراد » را نشان میدهد .

نمودار شماره ۲۱

ضابطه شغلی : استعداد و موهبت ایجاد تماس و مناسبات با افراد از لحاظ شغلی.	
تعریف : استعداد جلب اعتماد - نشان دادن اینکه مسائل و مشکلات دیگران را درك نموده و از آنها جانبداری میکند.	
درجه	مشخصات
۷	به سهولت و با سرعت و بدون بدنام کردن و ایجاد تعهد برای خود میتواند با افراد تماس دائمی برقرار کند . از روی کمال رفاقت خود را وقف دیگران میکند .
۵	با اطرافیان مناسبات متعادل برقرار میکند و برادرانه خود را با این وضعیت و مناسبات وفق میدهد .
۳	در رفتار خود با دیگران با احتیاط و به واقعیات پدیده ها بیش از افراد توجه داشته باشد .
۱	به تنهایی کار میکند و با اطرافیان تماس نمی گیرد .

۵- استعداد انجام معاملات :

این ضابطه عبارت از ظرفیت کسب نتایج مفید برای مؤسسه

در اثر صحبت با یکنفر و یا عده‌ای از افراد است بدون آنکه این افراد مدعی و رقیب دائمی مؤسسه شوند .

نهایت استعداد در این زمینه آنست که بدون تهیه مقدمات کامل و عمیق در این امر افراد طرف معامله اطمینان حاصل نمایند . نظراتی که قبول و اعمال آنها شهادت لازم دارد صحیح بوده و منافع منظور کاملاً عادلانه است .

بعضی افراد با پرگوئی و گفتگوی زیاد امتیازاتی از طرف بدست می‌آورند، ولی اخذ امتیازات مزبور مربوط به استعداد تجاری شخص نیست بلکه مربوط به تمایل طرف معامله در ایجاد آرامش در دفتر و محل کارش میباشد .

همینطور چنانچه یک مدیر در موقع مذاکره در باره معامله‌ای اجازه اظهار نظر به طرف ندهد و به نظرات او گوش نداده و به منافع مشروع او توجه نکند رفتار او بطور نامساعدی ارزشیابی میشود ، در این حالت طرف معامله یک تماشاچی بیش نیست و فقط مدیرانی که از لحاظ مقام تزلزل ناپذیرند میتوانند چنین رفتاری داشته باشند .

ضمناً اغلب معاملات در صورتیکه بحث در باره آنها عمیق بوده و تمام منافع مشروع معامله مورد مذاکره قرار گرفته و موشکافی شود و نظرات مختلف مطرح و بیان گردد به نتیجه مثبت نمیرسد و به مصلحت نیست که در تمام مسائل مربوط به معامله عمیقاً وارد شده و در باره آنها قاطعاً اظهار نظر و تصمیم گرفته شود . چه بسا اتفاق میافتد که در باره منافع معامله حتی اگر کاملاً مشروع باشد نباید

زیاد صحبت کرد بدلیل آنکه ممکن است نمایندگان طرف معامله لایق تر و آگاه‌تر بوده و بهتر به این موضوع وارد باشند و یا اینکه در بعضی مواقع این افراد در یک موضع قدرت قرار دارند .

معامله کردن یک وظیفه معمولی برای مدیران است و مانند سایر امور و وظائف مخاطراتی در بردارد . مأموریت در این امر فقط در صورتی سود آور و مشر است که عمیقاً یعنی با درستی و دقت کامل و در کوتاهترین مدت انجام گیرد و هر چه رئیس گروه مأمور معامله در اداره جلسات منعقدہ برای انجام معامله لایقتر و افراد گروه برای تشریح موضوع آماده‌تر باشند در تحصیل نتیجه مطلوب وقت کمتری صرف خواهد شد .

نمودارهای ۲۲ و ۲۳ ارزشیابی ضابطه مزبور را روشن میسازند .

۷ - تجزیه و تحلیل ضوابط :

در هر مؤسسه از میان ضوابطی که تا بحال شرح داده شد آنچه را که بیشتر بوظائف و مسئولیتهای کارمندان مربوط است انتخاب مینمایند .

همیشه میتوان ضوابط دیگری را نیز به ضوابط انتخاب شده اضافه کرد و افراد را از لحاظ آنها ارزشیابی نمود، با آنکه ممکن و شاید لازم باشد که از هر نقطه نظر و بطور تفصیلی مدیران را از جنبه‌های مختلف شغلی مورد ارزشیابی قرار داد ولی معذک اغلب بعلت لزوم صرف وقت زیاد برای طبقه‌بندی و ارزشیابی آنان این عمل بشرح بالا و ارزشیابی تعداد زیادی از ضوابط انجام نمیشود .

نمودار شماره ۲۲

<p>ضابطه شخصی : استعداد در انجام معاملات.</p> <p>تعریف : استعداد تأمین نتایج مفید و سودمند برای مؤسسه در اثر مذاکره با یک یا چند نفر بدون آنکه آنها مدعی و رقیب دائمی مؤسسه شوند.</p>	
درجه	مشخصات
۷	استعداد فوق العاده‌ای در متقاعد کردن اشخاص به قبول عقیده خود دارد - با توجه و بدون فراموش کردن منافع مشروع طرف معامله ، منافع مؤسسه خود را هیچگاه از نظر دور نمی‌دارد. معاملات را به بهترین نحو انجام می‌دهد - در اداره جلسات مربوط به معامله همیشه از خود ابتکار نشان می‌دهد.
۵	اغلب در معاملات توفیق می‌یابد - برای انجام معاملات آمادگی کامل دارد و مباحثات لازم را بمیل و اراده خود اداره می‌نماید.
۳	برای انجام معامله لیاقت کافی ندارد معذک در بعضی مواقع با اتکاء به واقعیات طرف معامله را متقاعد می‌سازد.
۱	به شرکت کنندگان در جلسه مجال حرف زدن و اظهار نظر نمی‌دهد .
	هیچوقت آمادگی کافی در موضوع معامله ندارد و همیشه ناشی و در مقابل طرف معامله بی ادب است.

نمودار شماره ۲۳

<p>ضابطه شغلی : استعداد در انجام معاملات .</p> <p>تعریف : استعداد تأمین نتایج مفید و سودمند برای مؤسسه در اثر مذاکره با یک یا چند نفر بدون آنکه آنها مدعی ورقیب دائمی مؤسسه شوند .</p>	
درجه	مشخصات
۷	باید با کمال آسانی بتواند عقیده خود را به دیگران تحمیل کند و آنها را بنظرات خود متمایل و متقاعد سازد . با آنکه به منافع مؤسسه خود اجباراً توجه لازم را دارد باید بطرف معامله وانمود کند که منافع مشروع او را در نظر دارد - در اداره بحث و گفتگو مربوط به انجام معامله همیشه توانا باشد - همیشه رشته سخن را در دست داشته باشد و طوری جلسه را اداره کند که بهترین نتیجه را نصیب مؤسسه خود سازد .
۵	باید به طرز انجام معاملات وارد بوده و اغلب در آن موفق شود - معمولاً هیچ معامله ای را نباید از دست بدهد .
۳	در انجام معامله مهارت ندارد - در مباحثات فنی وارد است .
۱	در انجام معامله هیچ مهارتی ندارد .

پرسش و ارزشیابی از لحاظ ضوابط زیر میتواند معیار لازم و کافی بدست داده و از هر جهت آموزنده باشد :

۱ - دفاع از منافع مؤسسه .

- ۲ - سخاوت و فتوت .
- ۳ - استعداد و ذوق و قریحه مدیریت و کارآئی در آن .
- ۴ - استعداد و قدرت سازمان دهی .
- ۵ - خلاقیت .
- ۶ - تسلط و قدرت اجرای دستورها .
- ۷ - ثبات قدم .
- ۸ - اثر بخشی مطلوب و مورد انتظار .
- ۹ - استعداد در اخذ تماس و ایجاد ارتباط و مناسبات با دیگران .
- ۱۰ - استعداد انجام معاملات .

و چنانچه لزوم انتخاب نامزدهائی برای اشتغال در پست‌های مهم در پیش باشد در انتخاب آنان میتوان از ضوابط دیگری علاوه بر آنچه در بالا ذکر شد استفاده نمود .

۸ - تکامل سلسله مراتب در مؤسسه :

در ممالک متحده آمریکا برای ارزشیابی شخص سابقه خدمت او در مؤسسه اغلب بحساب می‌آید ولی در اروپا این موضوع را فقط بعنوان یک اطلاع آماری تلقی میکنند بدون آنکه آنرا در ارزش شخصیت فرد دخالت دهند. ولی باید توجه داشت که در خیلی از ممالک باید برای سابقه خدمت ممتد یک فرد در مؤسسه ارزشی قائل شد چون در این ممالک خیلی بیش از اروپا افراد مایل به تغییر وضع و حرفه خود میباشند.

در ممالکی که مخصوصاً در مرحله صنعتی شدن هستند و توسعه صنایع بطرق مختلف مورد نظر و توجه است کارگران مایلند در کمترین زمان هرچه بیشتر به عواید و دستمزد خود بیفزایند و بنابراین پیوسته و بدون توجه با کار و کارفرمائی که تابحال داشته‌اند در پی فرصت‌های جدید برای نیل به هدف مزبور میباشند.

چنانچه توجه کنیم که در این قبیل ممالک نیروی انسانی بومی ماهر برای اداره صنایع چه از لحاظ کارگر و چه از لحاظ مدیر کمیاب است حرص و ولع افراد در سعی و مجاهدت آنان برای کسب عواید بیشتر در کمترین زمان قابل درک است.

ولی در نزد مللی که سابقه صنعتی قدیمی دارند بالعکس مشاغل عالی مؤسسات تقریباً همیشه توسط همکاران با ارزشی که مدت‌های طولانی در خدمت مؤسسه بوده و بعضی اوقات از درجات پائین شروع بکار کرده‌اند اشغال شده است.

علاقه و بستگی این افراد به حرفه خود که طی سنوات متوالی ایجاد شده و همچنین دلبستگی آنان به مؤسسه‌ای که سالهای جوانی خود را مصروف خدمت در آن نموده‌اند به حدی است که در موقع ارزشیابی، این موضوع پیش می‌آید که وفاداری به مؤسسه بر خدمت سوابق خدمت آنان ارزشمندتر است، یا تجربیات مکتسبه این افراد، در صورتیکه در مؤسسات مختلف مصدر کار واقع میشوند.

چنانچه شخصی مایل و راغب به تغییر فوری شغل خود باشد بدون آنکه در شغل جدید اسیدی به بالا رفتن و ارتقاء معلومات و

اطلاعات خود داشته باشد دلیل آنست که شخص مزبور تمایل مخصوصی به تغییر وضع خود دارد.

در نمودارهای ۲۴ و ۲۵ معیار طبقه‌بندی و ارزشیابی افراد از لحاظ این ضابطه نشان داده شده است.

نمودار شماره ۲۴

<p>ضابطه شخصی : تمایل به تغییر وضع .</p> <p>تعریف : تمایل به ترك مشاغل فعلی با علم به اینکه تغییر وضع معلومات اضافی نصیب شخص نمینماید .</p>	
درجه	شخصات
۷	وابستگی او به مؤسسه زیاد است و شغل فعلی نهایت آرزوی اوست ، ولی قبل از شروع خدمت در پست مزبور در مؤسسات متعددی خدمت کرده و تجربیات زیادی اندوخته است .
۵	عوامل نسبتاً زیادی موجب دلبستگی و علاقه او به شغل فعلی است . کار فعلی و مزایای مادی آن برای او مناسب است - معلومات فنی زیادی در فنون دیگر برای آشنائی به حرفه فعلی خود داراست .
۳	فقط به مؤسسه‌ای که در آن مشغول است آشنا بوده و در هیچ مؤسسه دیگری کار نکرده است و معذک باندازه کافی تجربه دارد .
۱	هیچگاه به فکر تغییر وضع خود نبوده و از لحاظ تکمیل معلومات هم در این باره فکر و اقدامی نمیکند .

نمودار شماره ۲۵

ضابطه شغلی : تمایل به تغییر وضع .	
تعریف : تمایل به ترك مشاغل فعلی با علم به اینکه تغییر وضع معلومات و اطلاعات جدیدی نصیب او نمیکند .	
درجه	مشخصات
۷	باید مناسبات و ارتباط خیلی نزدیک با مؤسسه اش داشته باشد و با توجه به تجارب مکتسبه نزد کارفرمایان دیگر اطلاعات و معلومات فعلی او در سطح عالی است .
۵	کار و مزایای مادی آن باید برای او مناسب باشد . باید تا بحال تجارب کافی در مؤسسات دیگر کسب کرده باشد تا به حرفه فعلی خود وارد بوده و ازهرحیث مهارت داشته باشد .
۳	باندازه کافی در مؤسسه ای که مشغول خدمت است کسب تجربه و معلومات نموده است .
۱	میتواند به سهولت تغییر وضع دهد چون شخص وارد تری برای جانشینی او در دسترس است یا اینکه با تغییر وضع میتواند در بالا بردن معلومات خود موفق شود .

۹ - درك وفهم و برداشت زندگی - هدفها و توجیه علل پیدایش آنها :

افرادی را که در آینده ریاست قسمتی از مؤسسه را اشغال خواهند کرد و مخصوصاً آنهایی که آینده ای روشن و عالی در انتظار

آنهاست باید از لحاظ درك و برداشت زندگی - هدفها - و توجیه این هدفها مورد ارزشیابی قرار داد.

در ارزشیابی این کارمندان بایستی جواب سؤالاتی مانند :
با چه عقاید و افکاری موافق است؟ به چه چیز اعتقاد دارد؟ چه چیزهائی مورد توجه اوست؟ درك و فهم و برداشت او از زندگی با طرز فکر و عادات و سنتهای مؤسسه مطابقت دارد یا خیر؟ از او خواسته شود. در اینجا باید توجه داشت که طبقه جوان و کسانی که تا بحال راه زندگی خود را بطور قطع تشخیص نداده اند معمولاً دارای عقاید انقلابی هستند و بالعکس افرادی که جزء طبقه متوسط بوده و عادات و اخلاق بورژوازی دارند غیر قابل انعطاف بوده و قابلیت تغییر و تحول را ندارند.

برای درك و تشخیص هدفهای شخص و توجیه علل تعیین هدفهای سزبور باید سؤالات زیر را مطرح نمود :

با استفاده از نیروی فکری و قدرت جسمی خود مایل است به چه هدفهائی برسد؟ آیا این هدفها و نیل به آنها با امکاناتی که مؤسسه در اختیار او میگذارد هم‌آهنگی دارند یا خیر؟ چه علل و انگیزه‌هائی در درجه اول او را بکار وامیدارد؟ پول را دوست دارد یا آنرا وسیله‌ای برای زندگی میداند؟ مایل به جلب احترام دیگران بخود یا وضعیت خوب اداری و یا قدرت در مؤسسه است؟ آیا دوست دارد که از کار او تعریف و تمجید شود؟ آیا از عدم موفقیت و شکست بیم دارد؟ آیا اراده و همت کمک بدیگران را داراست؟ و علل دیگر؟

امکان تأمین هدفهائی که برای نیل به آنها این فرد فعالیت میکند برای مؤسسه موجود است یا خیر؟

معمولاً در صورت آشنائی زیاد با فرد مورد نظر میتوان به این سؤالات پاسخ داد و داشتن اطلاعات خانوادگی درباره شخص مورد ارزشیابی حتی درباره زن و فرزندان او در این مورد بسیار نافع است.

نباید فراموش کرد علل ایجاد هدف و مقصود تغییرپذیرند ضمناً بعضی از علل و جهات مانند انتقام - حسرت و بغض - کبر و غرور و حسادت را به ندرت اقرار و اعتراف میکنیم، به سبب آنکه این تلاطمات عمیق روحی در همه حال ارزش منفی دارند ولی باید دانست که بهر علتی یک کارمند بتواند کار قابلی ارائه داده و از عهده انجام آن برآید موضوع باعث رضایت کارفرمای اوست و برای شخص اخیر انگیزه کارمند مهم نیست.

چنانچه طرز فکر و برداشت کارمند در مسیر نیل به هدفهائی باشد که در ارزشیابی ارزش منفی دارند باید از آنها حد اکثر در زمانی که اثرات مضر و زیان آور خود را در محیط مؤسسه ظاهر میسازند جلوگیری بعمل آید.

انگیزه «تحصیل ثروت و درآمد» را میتوان بداشتن اراده برای کسب احترام - عشق به خانواده - عطش کسب قدرت - رسیدن به یک وضع اجتماعی مطلوب و یا تمایل به کمک به اشخاصی که نیاز به مساعدت دارند تعبیر نمود.

موفقیت کم و بیش اتفاقی در امور از طرف مسئولین و برحسب اعتقادات مذهبی آنان به عنایت خداوندی تعبیر میشود.

معدلک به محض اینکه انگیزه‌هایی مانند عشق به تحصیل ثروت در شخص قوت بگیرد و در راه رسیدن به آن استفاده از هر وسیله‌ای را برای خود مجاز دانسته و سایر ملاحظات را زیر پا می‌گذارد باید درباره استعداد و شایستگی او در اشغال پستهای مدیریت تجدیدنظر شود.

مراتب و تناسب زیر برای تعیین استاندارد گروه‌بندی در این موضوع پیشنهاد شده است :

درجه ۷ - علت اتخاذ تصمیم و سبب اعمال نظر و فعالیت ، برانگیزنده و محرك و مشهی است ولی مشروط باینکه از لحاظ ایده‌آل و ضروریات اخلاقی این اتخاذ تصمیم به نحوی نباشد که عالماً و عامداً موجبات ضرر و زیان مستمر دیگران را فراهم سازد - عملی کردن تصمیم مزبور در مؤسسه به سهولت امکان پذیر باشد.

درجه ۵ - علت اتخاذ این تصمیم نسبت به سایر عقاید و در مقام رقابت با آنها اولویت دارد - میتوان آنرا در مؤسسه عملی نمود.

درجه ۳ - علت لزوم این تصمیم‌گیری تا آنجاست که میتوان بعضی از ناراحتی‌ها را تحمل کرد - شاید در مؤسسه عملی کردن آن میسر و امکان پذیر باشد.

درجه ۱ - این تصمیم‌گیری خطرات جانی برای افراد ندارد ولی امکان عملی کردن آن در مؤسسه نیست.

فصل سوم

نقش ارزشیابان

قضاوت درباره یک فرد همیشه نظری و ذهنی است و اهمیت ارزشیابی رؤسا و مدیران و کارمندان بحدیست که میتوان برای انجام آن از تعداد نسبتاً قابل توجهی ارزشیاب استفاده نمود و با این طرز عمل شخصیت مدیران و نحوه انجام وظیفه آنان با توجه به پاسخ پرسشها و نیز سؤالاتی که بدون پاسخ گذارده‌اند ارزشیابی میشود.

رؤسا ، مدیران و یا کارمندان عالی‌رتبه‌ای که در قضاوت نسبت به همکاران و مرئوسین خود سخت‌گیر باشند نباید بعنوان ارزشیاب انتخاب شوند حتی چنانچه این شدت و سختگیری در قضاوت و کینه و بدخواهی و بداندیشی به دلائل زودگذری مانند خستگی یا بعضی مسائل شخصی و غیره ایجاد شده باشد.

هیچ معلومات ویژه‌ای از لحاظ روانشناسی و یا علوم انسانی برای ارزشیابی لازم نیست ولی ارزشیابان بایستی حتی المقدور افراد مورد ارزشیابی را بشناسند.

برای ارزشیابی افراد مؤسسه‌ای که حدود یکصد نفر در آن مشغولند و از آنها حدود ۲۰ نفر در مشاغل مدیریت انجام وظیفه می‌نمایند و حدود ۱۰ نفر کسانی هستند که نامزد مشاغل مزبور در آینده خواهند بود، سه نفر ارزشیاب کافی است و برای اینکار میتوان از مدیر مؤسسه یا معاون او و رئیس کارگزینی استفاده نمود. رئیس کارگزینی مؤسسه قاعداً بایستی تمام افراد شاغل در مؤسسه را بشناسند و در حقیقت ارزشیابی یک کارمند که برای افراد ژوری ناشناس باشد و یا فردی که جدیداً استخدام شده است بی‌ارزش است و عدم اقدام در این امر بهتر از ارزشیابی توأم با اشتباه است.

انتخاب افراد مورد ارزشیابی

در یک مؤسسه تمام کارمندان، مدیران و نامزدهای مدیریت باید متناوباً مورد ارزشیابی قرار گیرند و باید توجه کرد که در وهله اول مخصوصاً مدیران و نامزدهای مدیریت که برای آنها آینده درخشانی پیش‌بینی میشود باید ارزشیابی شوند و میتوان گفت که این افراد از لحاظ تعداد حدود ۱۰ درصد افراد شاغل را تشکیل میدهند. ارزشیابان ضمن ارزشیابی دیگران خود را نیز متقابلاً نسبت به آنان مورد قضاوت قرار میدهند و بهمین علت اسناد و مدارك ارزشیابی باید سری و محرمانه باشد.

تهیه امور مربوط به ارزشیابی شخصیت

۱ - تهیه امور مقدماتی :

طی جلسه‌ای که در آن تمام مدیران مؤسسه حضور دارند رئیس

کل مؤسسه حضار را از تصمیم خود در انجام ارزشیابی مطلع میسازد و متصدی این امر را معرفی مینماید. شخص اخیر طی یک سخنرانی که ممکن است از ۴ تا ۸ ساعت بطول انجامد علل ایجاب ارزشیابی کارمندان مؤسسه و طرز عمل را برای حاضرین در جلسه تشریح مینماید و بدین وضع اطلاعات لازم درباره ارزشیابی در اختیار مدیران و متصدیان و افراد گروه ارزشیاب قرار میگیرد، در این جلسه همچنین مدت ارزشیابی معلوم و نحوه آن توضیح داده میشود.

چنانچه تشکیل این جلسه مصلحت نبوده و یا غیر ممکن باشد باید قبل از شروع کار موضوع را با اطلاع افراد ذینفع رسانید.

۲ - تهیه اوراق چاپی (نمودار ۲۳) :

مسئول ارزشیابی مجموعه مدلهای مورد لزوم برای انجام عمل ارزشیابی را تهیه و صورت و فهرست مدیران مشاغل و افرادی که در آینده به این سمت برگزیده خواهند شد - شرح وظائف مشاغل مختلف - جداول حقوق و مزایای افراد مؤسسه را تهیه و آنها را پایه و اساس کار خود قرار میدهد.

برای جلوگیری از هر نوع اشتباه، اشخاص بوسیله شماره‌ای مشخص میشوند که آن شماره کارمندی است. مأمور ارزشیابی مقیاس و معیار ضوابط مختلف و گروه‌بندی آنها و همچنین تعریف و توصیف مشاغل را تهیه مینماید و برای سهولت امر در اینجا نیز بهتر است هر ضابطه را با علامت اختصاری مشخص کرد و مشاغل مختلف مدیریت را نیز ممکن است در یک کد مخصوص مرتب و منظم نمود.

نمودار شماره ۲۶

تهیه مجوع اوراق و مدلهای مورد لزوم برای ارزشیابی



نمودار ۲۷

مؤسسه مولر (شرکت سهامی)	۳ م
۱	۲
اداره مرکزی خرید	۲۱
۳	۴
نام ارزشیابان	شماره کارمندی
۶	۵
الف ۶	دوپن ۳۰۰۱۹
ب ۶	دوران ۲۱۱۲۸
ج ۶	اشمیت ۲۱۴۱۲

ضابطه	علامت اختصاری
۸	۷
آموزش مسئولین	م ۱

درجه متوسط سه نفر ارزشیاب	درجه از ۱ تا ۷	میزان متوسط ۱۰۰ =	فهرست افراد مورد ارزشیابی	شماره کارمندی
۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹
۷	۷	۳۹۰	دوپن	۳۰۰۱۷
۲	۱	۴۰	اشمیت	۲۱۴۱۹
۵	۴	۱۲۰	برنار	۳۱۱۲۳
۱	۲	۷۰	فرانسوا	۲۴۱۸۳
۴	۴	۱۰۰	دوران	۲۶۲۱۴
۵	۵	۱۸۰	لگران	۳۵۲۷۸
۷	۷	۴۰۰	بن	۹۶۳۹۷
۶		۱۸۰	پیر	۲۴۱۵۶
۴	۵	۲۰۰	کاره	۳۶۱۶۷
۵	۵	۲۱۰	ژون	۲۹۴۰۱
معدل ۴/۶	معدل ۴/۵			۱۰
۲۰	۱۹	۱۸		۱۶

نمودار ۲۸

م ۳	مؤسسه سولر (شرکت سهامی)
۲	۱
۲۱	اداره مرکزی خرید
۴	۳
نام ارزشیابان	شماره کارمندی
۶	۵
الف ۶	دوین ۳۰۰۱۹
ب ۶	دوران ۲۱۱۲۸
ج ۶	اشمیت ۲۱۴۱۲

خصوصیات لازم	علامت اختصاری
۸	۷
تربیت سرئوسین	ب م

درجه متوسط از سه ارزشیاب	درجه ۱ تا ۷	متوسط = ۱۰۰	فهرست مشاغل	شماره شغل
۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹
۶	۵	۱۵۰	رئیس اداره خرید	۲۱۵۱
۲	۲	۵۰	معاون اداره خرید	۲۱۵۲
۵	۵	۱۲۰	نامزد مدیریت گروه الف	۲۱۵۶
۴	۵	۱۰۰	» » گروه ب ج	۲۱۵۹
۵	۶	۲۰۰	رئیس گروه الف	۲۱۵۳
۵	۶	۱۸۰	رئیس گروه ج	۲۱۵۸
۵	۶	۲۲۰	رئیس گروه ب	۲۱۵۴
۵	۶	۲۰۰	رئیس گروه د	۲۱۵۵
۴	۵	۸۰	نامزد مدیریت گروه ب	۲۱۵۷
۷	۷	۳۰۰	مسئول بخش ماشین نویسی	۲۱۶۰
۴/۸	۵/۳			۱۰
۲۰	۱۹	۱۸		۱۶

نمودار ۲۹
طرز اجرای ارزشیابی



با این وضع در گزارش ارزشیابی فقط علامات اختصاری مزبور نوشته میشود و کشف رمز گزارش فقط برای افرادی که کلیه رمزهای مزبور را دارا هستند میسر است.

برای ارزشیابی هر ضابطه در هر بخش باید مدل مورد لزوم تهیه شود. در مثال زیر ارزشیابی ضابطه «آموزش رؤسین» در اداره مرکزی خرید شرکت سهامی مولر ضمن نمودار ۲۷ ذکر گردیده است.

۱ - روابط و میزان آشنایی ارزشیابان با شخصی مورد ارزشیابی:

قبل از بررسی و ارزشیابی ضوابط در اشخاص، ارزشیابان باید میزان شناسائی خود و فرد مورد ارزشیابی را تعیین نمایند و بدینوسیله مأمور ارزشیابی میزان شناسائی ارزشیاب را درباره فرد مورد ارزشیابی بدرستی و تحقیق خواهد دانست. نمونه‌ای از این لحاظ در جدول ۳ آورده شده است.

در ستون ۱۱ نمودار مزبور تعداد سالهای آشنائی بین متصدی ارزشیابی و فرد مورد ارزشیابی قید میشود.

در جدول ۳۱ میزان شناسائی و روابط هر یک از ارزشیابان با فرد مورد ارزشیابی تعیین گردیده است که عیناً در ستونهای ۱۲ تا ۱۴ نمودار ۳ منعکس میگردد.

این میزان شناسائی ممکن است در نتیجه ارزشیابی مؤثر باشد بدین علت که معمولاً قضاوت شخص درباره کسانی که میشناسد بهتر است و بنابراین نباید به ارزشیابی نامساعد یک ارزشیاب درباره شخصی که زیاد مورد شناسائی او نیست زیاد اهمیت داد و معذک در بعضی

نمودار ۳۰

۲۳	مؤسسه مولر (شرکت سهامی)
۲	۱
۲۱	اداره مرکزی خرید
	ارزشیابان
	شماره کارمندی
	۵
۶ الف	دوپن
۶ ب	دوران
۶ ج	اشمیت
	۲۱۴۱۲
	۳۰۰۱۹
	۲۱۱۲۸

ضابطه	علامت اختصاری
۸	۷
درجه آشنائی با فرد مورد ارزشیابی	۱ - ۵

درجه آنان از ۶ ج	درجه آنان از ۶ ب	درجه آنان از ۶ الف	تعداد سالهای آشنائی	فهرست افراد مورد ارزشیابی	شماره کارمندی
۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹
۵	۵	—	—	دوپن	۳۰۰۱۹
—	۵	۵	۱۵	اشمیت	۲۱۴۱۲
۴	۳	۵	۶	برنارد	۳۱۱۲۳
۴	۲	۵	۱۸	فرانسوا	۲۴۱۸۳
۳	۲	۳	۱۲	دوران	۲۶۲۱۴
۱	۱	۳	۱۴	لگران	۳۵۲۷۸
۴	۲	۲	۲	بن	۹۶۳۹۷
۲	—	۲	۸	پیر	۲۴۱۵۶
۳	۴	۴	۴	کاره	۳۶۱۶۷
۴	۱	۳	۳	ژون	۲۹۴۰۱
۳/۳	۲/۸	۳/۶	۹/۱	متوسط	۱۰
۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶

موارد با آنکه این میزان آشنائی سطحی و اندک است میتوان فرد را صحیحاً مورد ارزشیابی قرار داد - اغلب اوقات اولین نظریه که در ذهن ایجاد میشود در اوراق ارزشیابی قید میشود و با یک بررسی عمیق تر میتوان به تمام خصوصیات اخلاقی یک شخص آشنا پی برد .

نمودار شماره ۳۱

وضع روابط و آشنائی :	
تعریف : آشنائی دوجانبه که حین انجام وظیفه حاصل شده است و یا آشنائی با اخذ تماس در خارج از محیط کار ، در مدرسه ، در اجتماعات خانوادگی ، در باشگاهها و غیره .	
درجه	مشخصات
۵	روابط خیلی نزدیک در طول سالیان دراز .
۳	میران آشنائی نسبتاً نزدیک .
۱	تماس کم و یا عدم آن (احیاناً چون هیچ فرصتی برای اخذ تماس نبوده و یا اینکه شخص مورد ارزشیابی سابقه خدمت کمی در مؤسسه و یا در بخش مورد نظر دارد) .

چه بسا اتفاق میافتد که یک شخص دارای خصوصیات اخلاقی ضد و نقیض باشد و ارزشیابی شخصیت ، این موارد را معلوم و روشن میسازد .

پیش داوریها نقش بزرگی در تکوین اولین نظریه ارزشیاب

دارد، تجارب شخصی و یا عقاید اکتسابی در خصوصیات اخلاقی هر فرد بر حسب وضع اجتماعی و محلی او مؤثر است. وضع و رفتار ظاهری نیز موجب پیدایش پیش داوری‌هایی درباره شخص میشود که فقط با شناخت عمیق طرف ممکن است از آنها خلاص شده و رهایی یافت. قدرت و خاصیت نتیجه‌گیری ما اغلب تحت تأثیر تجارب شخصی قرار داشته و چه بسا موجب انکار و عدم قبول نکات اصلی و عقاید اصولی است.

چنانچه در ارزشیابی کارمندان نظر و احساس اولیه دخالت داده شود و از حدود آن تجاوز نشود اجرای ارزشیابی عمل بی‌هوده و عبثی است.

۲ - ارزشیابی نسبی :

در ابتدا ارزشیابان باید خصوصیات متوسط مقتضی و مناسب را برای مشاغل مختلف نسبت به یکی از مشاغل تعیین نمایند. تجزیه و تحلیل و تعیین این خصوصیات موجب خواهد شد که ارزشیابان یک رده‌بندی معقول برای مشاغل تهیه نمایند (نمودار ۸ ستون ۱۱)

۳ - رده بندی ضوابط :

ارزشیابان روی جداول تحت اختیار ضوابط مورد نظر و لازم را که باید فرد از لحاظ آنها ارزشیابی شود با علامت صلیب + و همچنین درجه مربوط به فرد را از لحاظ شغلی مشخص مینمایند و نتایج بدست آمده را با معیارهای مندرج در تابلوهای ۸ و ۱۰ و ۱۲ مقایسه میکنند. همین طریقه برای بررسی نسبی مشاغل نیز بکار میرود

(تابلوی ۲۷) و با تخمین ضریب نسبی ستون ۱۱ برحسب متوسط ضابطه مزبور نمرات ۱ تا ۷ را در ستون ۱۲ یادداشت مینمایند.

پس از پرکردن و تنظیم جداول ارزشیابی و تعیین معیارهایی که از آنها برای طبقه بندی مشاغل استفاده شده است، این جداول و اوراق مربوط به معیارها توسط متصدی ارزشیابی جمع آوری شده و شیوه مشروحه در بالا درباره تمام ضوابط انجام میشود.

چنانچه افراد مورد ارزشیابی ده نفر باشند تقریباً حدود یک ربع ساعت برای ارزشیابی هر ضابطه شغلی درباره هر یک از افراد وقت لازم است و بنابراین برای ارزشیابی ۸ ضابطه درباره هریک ۴ ساعت وقت صرف خواهد شد.

باید از اعمال هر نوع تعجیل و شتاب در انجام این امر اجتناب نمود، چون برای ارزشیابی تمرکز فکر و حواس و استعداد مقایسه و حس عدالتخواهی لازم و ضروریست، ضمناً ارزشیابان نباید خود را خسته کرده و در مقابل هرچند ساعت کار باید مدتی استراحت نمایند.

استنتاج و نتیجه گیری از ارزشیابی

مأمور ارزشیابی گزارشهای ارزشیابان را جمع آوری و خلاصه میکند و با این عمل نتایج ارزشیابی ضوابط مختلف درباره افراد بشکل نمراتی بین ۱ تا ۷ خواهد بود.

دقت خارج از حد در تعیین ارزش عددی نسبتهای مندرج در

ستون ۱۱ نمودارهای ۲۷ و ۲۸ لزومی ندارد ، چون این نسبتها برحسب ضوابط مختلف و تخمین ارزشیابان متفاوت است .

نتایج بدست آمده از میزان شناسائی افراد درجدولی جمع آوری میگردد (تابلوی ۳. ستونهای ۱۲ - ۱۳ - ۱۴) تا با یک نظر اجمالی بتوان در موقع بررسی نهائی نتایج غیر مأنوس و ناستجانس را تشخیص داد. ارزشیابی هیئت ارزشیابان برحسب مورد درجدول ضوابط شخصی یا شغلی (تابلوی ۲۷ و ۲۸ ستون ۱۳) قید میشود .

چنانچه یکی از ارزشیابان در اثر عدم آشنائی با شخص مورد ارزشیابی یا بجهت دیگری از اظهارنظر در باره ضابطه ای خودداری کند معدل نمرات سایر افراد هیئت برای ضابطه مزبور در مورد شخص مورد نظر محاسبه میشود .

اعداد ستون ۱۲ با یکدیگر جمع شده و پس از تقسیم به تعداد افراد مورد ارزشیابی و بدست آمدن معدل با میزان متوسط ارزشیابی مقایسه میشود .

نتیجه ارزشیابی یک فرد توسط اشخاص مختلف یکسان نیست و هیچ لزومی هم ندارد که این ارزشیابی و قضاوت یکسان باشد ، باید دانست که استانداردهای قضاوت که در ارزشیابان و مؤسسات مختلف یکسان نیست باید تا آنجا که میسر باشد بهم شبیه باشند ، بطوریکه سطح قضاوت ها پس از چند ارزشیابی از مشاغل هم سطح باشد .

ممکن است دیده شود که یک هیئت ارزشیابی نمرات خوب و در سطح بالا به تمام کارمندان مورد ارزشیابی یک اداره از مؤسسه داده

و هیئت دیگری استانداردهای بسیار شدید در ارزشیابی اداره دیگری از مؤسسه انتخاب و بکار برده و در نتیجه نمرات کمتری به افراد داده باشند، در هر دو حال این تشخیص اشتباه و نادرست نبوده و نمیتوان آنها را فاقد ارزش تلقی نمود و مأمور ارزشیابی باید در نتیجه گیری خود متوجه اغراض و گذشت مربوط به پائین بودن استاندارد و قضاوت دسته اول و شدت و حدت دسته دوم باشد. البته مقایسه دو اداره نامبرده بین هم برپایه ارزشیابی های مزبور بی بورد و ناصحیح است.

با توجه دادن ارزشیابان به این موضوع که سطح ارزشیابی آنان در مقام مقایسه با سایر گروهها خیلی بالا و یا خیلی پائین است، ارزشیابی های بعدی بصورت عادلانه تری انجام خواهد گرفت و البته این بدان معنا نیست که سطح ارزش ضوابط در مؤسسات و بخشهای مختلف یک مؤسسه یکسان باشد و در حقیقت بسیار دیده شده است که متوسط ظرفیت مدیران در یک اداره بالاتر از اداره دیگریست.

چنانچه متعصبی ارزشیابی درباره این تفاوت و اختلاف سطح و تطبیق آن با واقعیت شخصاً تصمیم بگیرد میتواند در مؤسسه افرادی را که در مشاغل مختلف انجام وظیفه نموده اند یافته و اطلاعات صحیح را در این باره از آنها کسب کند، ولی هیچگاه کافی نیست که طبق قانون گوس^۱ ارزشیابی ها را مورد کنترل و بررسی قرار دهد یعنی ۵ درصد افراد خیلی خوب ۱۶ درصد خوب ۵۸ درصد متوسط ۱۶ درصد

قابل قبول و ۵ درصد غیر کافی ولی بهر حال باید به تفاوت‌های مشهود توجه مخصوص داشت.

نمره‌های بدست آمده از ارزشیابی نمیتواند مبنائی برای قرار گرفتن کارمندان در سلسله مراتب اداری باشد و این موضوع برای پایه گذاری مزبور ضعیف است.

در ارزشیابی که بر مبنای نمره انجام میشود نباید به تمام ضوابط که درباره آنها عمل ارزشیابی انجام شده است و بعضی از آنها درباره برخی از مشاغل مورد ندارند حتماً نمره داده شود. مانند ضابطه «امکان انجام کار مرتب و منظم در شرایط مخصوص و در مدت معین» یا ضابطه «نظم و ترتیب در کار». مثلاً رئیس تبلیغات یک مؤسسه ممکن است شبها و خارج از محیط کار خود و ساعات اداری یعنی در مواقعی که تنها بوده و براحته میتواند کار کند قادر بانجام امور بسیار مهم و تقدیر آمیز و یافتن ایده‌های برجسته باشد. رئیس مزبور از لحاظ اطمینانی که به طرز کار کارمندان خود دارد در کار آنها زیاد مداخله نمیکند ولی در ساعات اداری عملاً نتوانسته است امور بسیار مهمی را که در نظر دارد با تمام برساند و در خارج از ساعات اداری این کار را انجام میدهد و بنابراین نباید در ارزشیابی ضابطه نظم و ترتیب در کار نمره بد بگیرد.

این موضوع برای ضابطه «امکان انجام کار مرتب و منظم در شرایط مخصوص و مدت معین» نیز صادق است که تعیین ارزش آن با یک نمره ممکن است مقرون به اشتباه باشد، اهمیت این امر در ضابطه

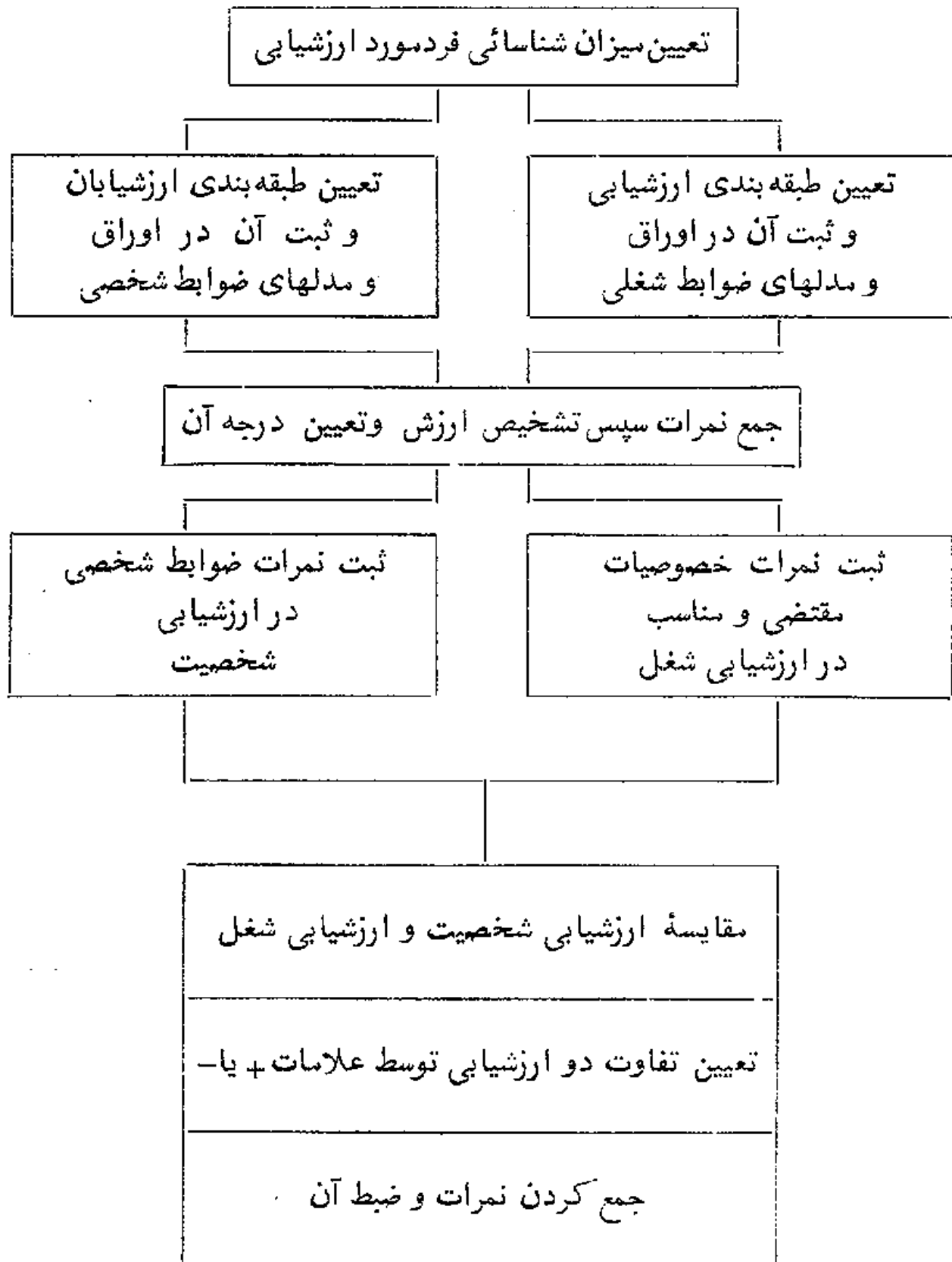
مزبور در صورتیکه کار مورد نظر قابل کنترل و رسیدگی نباشد (مانند مشاغل محرمانه) بیشتر جلوه میکند.

بالعکس بسیاری از کارمندان در اثر نظارت و رسیدگی دقیقی که حین کار در انجام وظیفه آنها میشود باید اجباراً امور مربوطه را با درستی و دقت انجام دهند و این بدین معنی است که با این کنترل میتوان به نتیجه کار آنها اطمینان داشت، چون این افراد با وجود این کنترل ممکن نیست بتوانند وظیفه خود را نیمه تمام گذارده و بطرزی ناشایست از مسئولیت خود شانه خالی کنند. چنانچه این قبیل کارمندان در مورد ضابطه «اسکان انجام کار مرتب و منظم در شرایط مخصوص و در مدت معین» نمره خوبی بدست آورده باشند معلوم نیست که قریحه و استعدادشان در این ضابطه از استعداد افرادی که بمشاغل محرمانه مشغول و از لحاظ ضابطه مزبور نمره متوسطی بدست آورده باشند بیشتر باشد.

نمرات ارزشیابی جدول مربوط به ضابطه «خصوصیات لازم» (نمودار ۲۸) بنمودار مشاغل (تابلوی ۳۳) منتقل میشوند و همچنین نمرات بدست آمده در ضابطه شخصیت (نمودار ۲۷) به جدول ارزشیابی شخصیت (نمودار ۳۴) منتقل می گردند.

برای هر یک از کارمندان جدول تشخیص و ارزشیابی ، شخصیت ، صفات و خصوصیات مدیریت آنان را نشان میدهد که میتوان آنها را با خصوصیات مقتضی و مناسب و لازم مقایسه نمود. خصوصیات و صفات مدیریت برای هر شغل در جداول مربوط بضوابط شغلی مشخص گردیده است.

طریقه نتیجه گیری از ارزشیابی شخصیت



حال ببینیم به چه نحو میتوان فهمید که میزان کیفیت و خصوصیات یک کارمند شاغل در یک پست با خصوصیات مقتضی و مناسب برای پست مزبور هم‌آهنگ بوده یا با یکدیگر مغایرند.

به این سؤال میتوان باسانی با توجه به وسعت تفاوت این دو با معدل تعیین شده پاسخ داد. در مثال مربوط به اداره کل خرید مؤسسه مولر خصوصیات آقای شوالیه را (تابلوی ۳۴) با خصوصیات که از لحاظ تئوری برای رئیس اداره خرید لازم است (تابلوی ۳۳) مقایسه میکنیم.

از روی مجموع نمرات ضوابط شغلی میتوان کارمندان را طبقه‌بندی و درجه‌بندی کرد و از این طبقه‌بندی برای پایه‌ریزی ارزشیابی مشاغل مدیریت میتوان استفاده نمود.

مصاحبه و مذاکره با شخص مورد ارزشیابی

مذاکره با فرد مورد ارزشیابی لازم و ضروری نیست، ولی چنانچه این گفتگو انجام پذیرد، فقط نکاتی را در آن باید مطرح ساخت که او بتواند درباره آنها توضیح داده اشتباهاتی را تصحیح و یا نتایج حاصله از پرسش را بهبود بخشد.

متصدی ارزشیابی همیشه به تنهایی و رأساً نمیتواند طرق بهبود کیفیت مدیریت را تشخیص دهد، بنابراین لازم است که نتایج بدست آمده را با ارزشیاب مربوط و یا با رئیس مؤسسه مورد بحث قرار دهد.

نمودار ۳۳

۲۳	مؤسسه مولر (شرکت سهامی)	
۲	۱	
۲۱	اداره مرکزی خرید	
۴	۳	
	ارزشیاب	شماره کارمندی
	۶	۵
۶الف	دوپن	۳۰۰۱۹
۶ب	دوراند	۲۱۱۲۸
۶ج	اشمیت	۲۱۴۱۲

شماره شغل	خصوصیات لازم و مقتضی
۷	۸
۲۱۵۸	رئیس گروه ج

مدت اختصاری	خصوصیات مقتضی و لازم
۹	۱۰
درم	دفاع از منافع مؤسسه
ت ت	فتوت و سخاوت
ا ت	استعداد و قریحه مدیریت
ا س	استعداد و قدرت سازمان دهی
ج	خلاقت
ق ا	قدرت اداری
ث ق	ثبات قدم
۱۱	امکان انجام کار در شرایط مخصوص و مدت معین
ل ب	استعداد برقراری مناسبات با دیگران
ا م	استعداد انجام معاملات
۱۰	
۱۶	

نمره متوسط از الف ۶ ب ۶ و ج ۶
۱۲
۷
۳
۱
۱
۲
۲
۵
۶
۶
۷
متوسط ۴
۱۹

نمودار ضوابط شغلی - شغل رئیس خرید مرکزی مؤسسه مولر.

نمودار ۳۴

نحوه و مدل ارزشیابی و بررسی شخصیت

نام خانوادگی			نام			شماره کارمند			سال			مؤسسه			ن ک		
توالیه			ژان			۰۰۱۹۷			۶۷۹			۰۰۱۰			۲۱۰		
						۹-۱۳			۷-۸			۳-۶			۱-۲		
شماره پست															پست		
رئیس قسمت															۰۰۱۹۹		
															۱۴-۱۷		
تفاوت			نمره ارزشیابی			ارزش ضابطه			نوع								
۱۰۰			۶۰			۷۰			دفاع از منافع مؤسسه			۱۰					
۲۴-۲۶			۲۲-۲۳			۳۰-۳۱			۱۸-۱۹								
۰۲۰			۵۰			۳۰			فتوت و سخاوت			۱۸					
۳۳-۳۵			۳۱-۳۲			۲۹-۳۰			۲۷-۲۸								
۰۰۰			۰۰			۱۰			استعداد و قریحه مدیریت			۱۹					
۴۲-۴۴			۴۰-۴۱			۳۸-۳۹			۳۶-۳۷								
۰۱۰			۲۰			۱۰			استعداد و قدرت سازمان دهی			۲۹					
۵۱-۵۳			۴۹-۵۰			۴۷-۴۸			۴۵-۴۶								
۰۰۰			۲۰			۲۰			خلاصیت			۳۸					
۶۰-۶۲			۵۸-۵۹			۵۶-۵۷			۵۴-۵۵								
۰۲۰			۴۰			۲۰			قدرت اداری			۴۱					
۶۹-۷۱			۶۷-۶۸			۶۵-۶۶			۶۳-۶۴								
۱۰۰			۴۰			۵۰			ثبات قدم			۵۵					
۲۴-۲۶			۲۲-۲۳			۲۰-۲۱			۱۸-۱۹								
۰۰۰			۶۰			۶۰			امکان انجام کار در شرایط مخصوص و مدت معین			۵۸					
۳۳-۳۵			۳۱-۳۲			۲۹-۳۰			۲۷-۲۸								
۱۰۰			۵۰			۶۰			استعداد برقراری مناسبات با دیگران			۶۹					
۴۲-۴۴			۴۰-۴۱			۳۸-۳۹			۳۶-۳۷								
۱۰۰			۶۰			۷۰			استعداد انجام معاملات			۷۹					
۵۱-۵۳			۴۹-۵۰			۴۷-۴۸			۴۵-۴۶								
۶۰-۶۲			۵۸-۵۹			۵۶-۵۷			۵۴-۵۵								
۶۹-۷۱			۶۷-۶۸			۶۵-۶۶			۶۳-۶۴								

جمع

جمع

۴ ۰ ۰	۴ ۱ ۰
۷۲-۷۴	۷۵-۷۷
ملاحظات	
۷۰-۷۹-۸۰	

تصمیم در باره اینکه ارزشیابی انجام شده قاطعیت داشته و یا اینکه خصوصیات نا مطلوب یک کارمند و یا نقص او باید بوسائلی ترمیم و جبران گردد بعهده مدیران مؤسسه است.

همچنین انتقاد در باره عیوب کارمندان با استعداد که در انجام وظائف خود موفق هستند قابل تأمل است و در این باره باید با احتیاط رفتار کرد.

ارزشیابی مدیران و رؤسای مؤسسه که باعث و بانی توفیق مؤسسه در امور مهم بوده اند مشکل است، این افراد در انجام امور معمولاً یک سیاست اجرائی مخصوص بخود اتخاذ کرده اند که ممکن است دارای نقائص و عیوبی نیز باشد. رفتار بظاهر خلاف قاعده ای که از این مدیران در اثر اتخاذ سیاست مزبور بروز و ظهور میکند اغلب با ارزش است و بدون علت نیست.

افراد با استعداد مایلند از نحوه قضاوت در باره لیاقت آنها مطلع شوند چون آشنائی باین امر حس جاه طلبی آنان را ارضا میکند. بنابراین در هر مورد بخصوص باید دانست که آیا گفتگو و مذاکره با شخص ارزشیابی شده منجر به بهبود و پیدایش عوامل مثبتی خواهد شد یا خیر. در مثال مندرج در تابلوی ۳ ع میتوان توجه رئیس اداره خرید آقای شوالیه در مؤسسه مولر را به نکات زیر جلب نمود :

آیا او باید کمی بیشتر از مؤسسه خود دفاع نماید ؟ ولی نمیتوان در باره عدم توجه او به منافع کارفرمای خود از او خورده و ایراد گرفت چون در این ضابطه نمره ۱ و ۶ روی ۷ است.

ضمناً باید به حس وفاداری نامبرده نسبت به مؤسسه که مورد تصدیق و گواهی تمام گروههای ارزشیابی است توجه کامل نمود و موضوع را به اطلاع او نیز رسانید و در غیر اینصورت ممکن است مذاکره با نامبرده بصورت انتقاد از عملیات و فعالیت او جلوه نموده و نتایج منفی داشته باشد.

آقای شوالیه در ارزشیابی برای ضابطه سخاوت و فتوت دو نمره بالاتر از متوسط کسب کرده است که میتوان دو نتیجه زیر را از آن گرفت :

۱ - این وضع یک اشکالی برای پست فعلی آقای شوالیه است؟
یا اینکه :

۲ - آقای شوالیه برای تصدی پستهای دیگر شایستگی بهتری دارد ؟

همینطور برای ضابطه استعداد مدیریت نامبرده توانائی و اقتدار آنها دارد که رؤسین خود را وادار باطاعت از دستورهای خود بنماید.

چنانچه نامبرده از ثبات قدم بیشتری برخوردار باشد ، توفیق بیشتری در امور خواهد داشت .

او در مناسبات خود با دیگران میتواند بیشتر جنبه رفاقت را پیش گیرد ، گرچه ممکن است این موضوع به قدرت اداری او ضرر و آسیب برساند .

در ضابطه استعداد انجام معامله نامبرده نمره خوبی بدست

آورده است و مذاکره در این مورد با نامبرده برای کسب نمره بالاتر بنظر پی نتیجه است.

ارزشیابی نامبرده نشان میدهد که خصوصیات او خیلی نزدیک و منطبق با خصوصیات مربوط به تعریف شغل اوست و مؤسسه مولر میتواند از کار او راضی باشد.

بررسی معلومات فنی و هدفها عوامل و مباحث دیگری را برای گفتگو مطرح میسازد و چنانچه ارزشیابی شخصیت منجر به پی بردن به خصوصیات افراد شود، نتیجه این بررسی بسیار مهم است. در این بررسی میتوان درباره کار - پشت کار و نظم و ترتیب هریک از افراد نیز قضاوت کرد.

افراد و مرئوسین معمولاً مایل به گفتگو و مذاکره مزبور درباره ارزشیابی میباشند. موضوع ارجاع عمل ارزشیابی به کارمند مؤسسه و یا استفاده از افراد خارج از مؤسسه مربوط به آنست که اولاً در مؤسسه بتوان شخصی را یافت که افراد انتقادات او را قبول داشته باشند و ثانیاً اینکه ارزشیابی و متعاقب آن مذاکره و گفتگو با افراد نظم و نسق و ترتیب کارها و گذران امور را بی جهت تهدید نکرده و به مخاطره نینداخته و موجب از هم گسیختگی نسبی آنها میگردد.

اغلب دیده شده است که نباید مذاکره و گفتگوی با افراد را به مدیرانی که زیاد ایراد گیر بوده و با ابراز نظرات خود در این گفتگوها موجبات رنجش افراد را فراهم میسازند ارجاع نمود. چون این طرز عمل و احیاناً نتیجه گیری غیر عادلانه از این گفتگوها به تیرگی روابط بین مدیران و مرئوسین که در اغلب موارد موجود است

می‌افزاید ، گفتگو و مذاکره در صورتی نتیجه‌بخش است که مصاحبه‌کننده حدود تجزیه و تحلیل لازم برای سنجش شخصیت افراد را دانسته و به این حدود و عدم تخطی از آن خود را پای‌بند بداند و همچنین طرف مصاحبه بداند که این شخص مایل به سوء استفاده از موقعیت خود نبوده و مایل است با و در این امر کمک و مساعدت نماید .

افراد مورد ارزشیابی باید به مصاحبه‌کننده که اغلب همان مأمور ارزشیابی است که نتایج حاصله از این امر را استخراج مینماید اعتماد و اطمینان داشته باشند و هر دو طرف در خصوص مباحثی که در جلسه عنوان شده است و درباره آنها صحبت شده رازدار بوده و سرنگهدار باشند و خارج از جلسه آنها را فاش نسازند .

نتایج ارزشیابی شخصیت مدیران

مصاحبه با افراد مورد ارزشیابی باعث آنست که نقائص موجود در ارزشیابی مرتفع و سطح ارزشیابی کارمندان ترقی داده شود ، پس از تجزیه و تحلیل و توجیه علل و خصوصیات حرفه‌ای مدیریت به سؤالاتی از قبیل :

- آیا استعداد کارمندان و مدیران و حجم کاریرا که انجام میدهند کافی است ؟

- در چه زمینه‌ها و انجام چه وظایفی آنطور که باید قابلیت ندارند ؟

- آیا این وضع قابل بهبود است؟
- آیا مدیر مزبور باید یک دوره آموزش تکمیلی ببیند؟
- آیا او باید تجربه بیشتری کسب کند؟
- آیا باید از لحاظ آداب معاشرت و برخورد با دیگران و کسب مهارت بیشتر در انجام معاملات تحت تعلیم قرار گیرد.
- طرز تفکر و برداشت او از خصوصیات زندگی و توجیه علل آن که موجب علاقمندی او در انجام مسئولیتهاست باید تغییر کند تا کارش بیشتر موجب رضایت شود؟ یا اینکه آیا میتوان اصولاً این عوامل را در او تغییر داد؟
- آیا اصولاً خصوصیات مدیر مزبور قابلیت بهبود دارد؟
- آیا باید شغل او را تغییر داد؟
- آیا با کم کردن مسئولیت او و یا گماشتن او در کاری که کمتر وقت او را بگیرد میتوان بهتر از او استفاده نمود؟
- آیا باید خدمت در مؤسسه را ادامه دهد یا باید بازنشسته شود؟
- حجم کار و استعداد مدیران برای مسئولیتهائی که دارند رضایت بخش است؟
- آیا با کسب تجربه بیشتر و پختگی میتوان انتظار بیشتری از آنها داشت؟
- یا اینکه بیش از این نمیتوان از او استفاده نمود، به جهت اینکه یا : در وضع فعلی نهایت جدیت خود را میکند یا اینکه

امکانات مؤسسه اجازه استفاده بیشتر از او را نمیدهد و یا اینکه کوشش بیشتری از طرف او مورد لزوم نیست.

- به فرض در دسترس داشتن کارمندی برای اشغال یک پست مدیریت و وجود یک پست خالی در ردیفهای بالا آیا این کارمند پختگی لازم برای احراز این مقام را دارد؟

- برای چه شغلی لیاقت بهتری دارد؟

- آیا برای احراز فوری مقام خالی بالا قابل است یا پس از گذشت چند سال میتواند این مقام را احراز کند؟

- آیا برای احراز این مقام باید آموزش لازم را ببیند و یا بدون این آموزش فوراً میتوان این ترفیع را باو داد؟

- آیا قضاوت درباره او بر مبنای صحیح انجام شده و به مدت کافی و بطور جدی تحت بررسی قرار گرفته است؟

- آیا قابلیت این کارمند و خصوصیات او اصولاً برای مؤسسه زیاد نیست؟

- آیا نباید به او پیشنهاد پست بهتری را نمود تا در اثر خصوصیات حرفه‌ای او ثمربخش‌تر و سودآورتر بوده و از آنها بهتر و بیشتر استفاده شود و برای اشتغال پست مزبور او را تحریک و ترغیب نمود؟

برنامه‌ریزی برای تغییر و تعویض شغل و جانشینی یک مدیر باید پس از بدست آمدن پاسخ تمام سؤالات بالا انجام گیرد.

اشخاصی که به جانشینی افرادی که قبلاً متصدی شغلی

بوده‌اند انتخاب میشوند ممکن است در سطح پائین‌تری باشند، این افراد ممکن است برای مدت کوتاهی کفالت شغل مزبور را احراز نمایند. برنامه‌ریزی طویل‌المدت درباره اشتغال به مشاغل مدیریت از طرفی به نوع فعالیت و از طرف دیگر به توسعه مؤسسه در آینده بستگی دارد. برنامه برای تعیین جانشین مدیر مؤسسه و کارمندان عالی‌رتبه از لحاظ اشکالات موجود در یافتن افراد ذیصلاح معمولاً برای مدت پنج‌سال تنظیم میشود. تهیه جانشین برای سایر کارمندان با یک برنامه‌ریزی دو ساله امکان‌پذیر است.

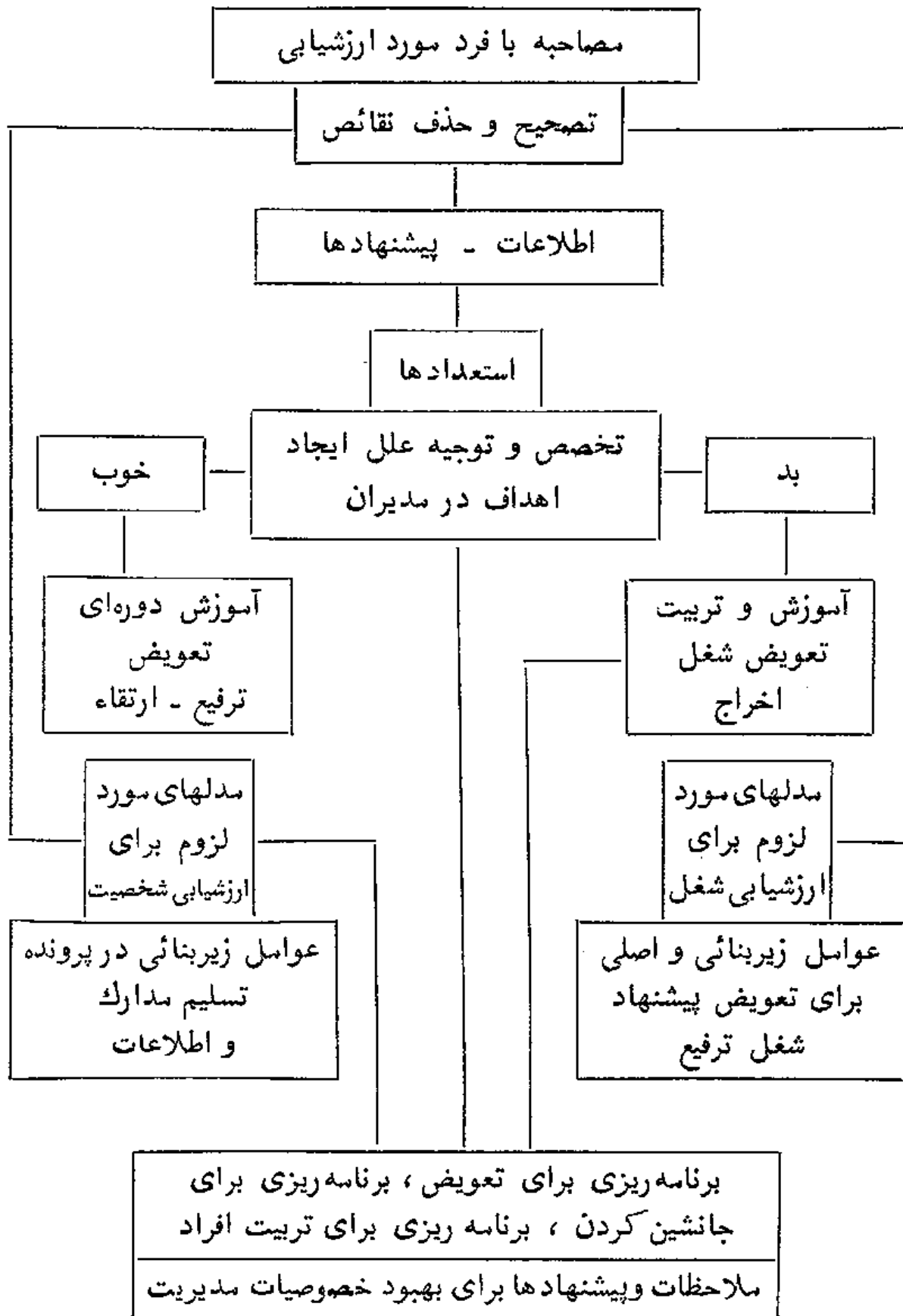
برنامه‌ریزیهای دقیق و کامل که شامل طرحهای طولانی برای سالهای آینده باشد اغلب در طول انجام آنها تغییرپذیرند، چنین شرایط کار مؤسسه و کارمندان آن در طول این سالها متغیر است.

طرح تهیه جانشین برای مدیران و کارمندان و طرح آموزش و تربیت افراد بهم مربوطند و سطح تربیت و تخصص بستگی به اهمیت شغل دارد.

ارزشیابی شخصیت اطلاعاتی در اختیار میگذارد که از آنها میتوان قابلیت شخص را در بعضی امور دیگر تشخیص داد، مثلاً کارمندانی که در زمینه معینی از فعالیت قابلیت داشته و دارای خصوصیات لازم باشند و در فن تعلیم و تربیت نیز معلوماتی داشته باشند میتوانند در زمینه مزبور بعنوان مربی و آموزگار انجام وظیفه نمایند.

نمودار ۳۵

نمودار ارزشیابی شخصیت کارمندان



از ضوابط و مراتب مندرج در اوراق و مدلهای مورد لزوم ارزشیابی شغلی برای تنظیم شرایط استخدام - تعویض شغلی افراد و طبقه‌بندی حقوق و دستمزد میتوان استفاده کرد.

قضاوت در باره کارمندان اغلب بطور ساده تنظیم میشود و همیشه مورد رضایت کامل فرد مورد ارزشیابی نیست، حتی اگر جمع نکات مثبت حاصله از ارزشیابی تمام نکات انتقادی را پوشانیده و آنها را بی مقدار جلوه گر سازد، معذک ابراز نکات مزبور مورد رضایت فرد مورد نظر نیست، ضمناً طبع و انتشار نتایج ارزشیابی عملی بسیار دقیق و قابل تأمل است و باید قبلاً تمام جوانب آن را بخوبی سنجید.

ضمناً در پاره‌ای اوقات خارج و صرفنظر از نتایج بدست آمده از ارزشیابی میتوان پیشنهادات و نظرات مفیدی برای بهبود خصوصیات مدیریت نیز ابراز داشت.

با بررسی دقیق میزان ارتباط افراد میتوان به میزان نزدیکی آنها با یکدیگر و ارتباط بین بخشهای مختلف پی برد و معلوم نمود که آیا این ارتباط بایستی تقویت شود یا با تعویض شخص و تغییر سازمان از میزان آن کاست.

مقایسه بین ارزشیابی مشاغل در ممالک مختلف و یا در بخشهای مختلف صنعتی و یا مؤسسات مختلف نشان دهنده سطوح مختلف استعداد و شایستگی و ظرفیت افراد بوده و تعیین مینماید که آیا این عوامل در سطح بالا بوده و یا بالعکس کافی نمیباشند.

فصل چهارم

ارزشیابی مشاغل مدیریت

ملاحظات مقدماتی :

مشاغل مدیریت را میتوان با تعیین خصوصیات مناسب آنها طبقه‌بندی نمود ، معذک این طبقه‌بندی زیاد عملی نبوده و مشکل است چون درجه‌بندی برای صبر و شکیبائی و یا خوش‌صحبتی آسان نیست و میزان آنها را نمیتوان با عدد تعیین کرد .

طبقه‌بندی بر مبنای فعالیت و میزان آن نیز اشکالاتی در بردارد مثلاً فعالیت‌های رئیس قسمت تولید و رئیس مالی چنان متفاوتند که عملاً مقایسه عادلانه بین آنها هم‌غیر ممکن است . معلومات و اطلاعات فنی نیز نمیتوانند مبنای طبقه‌بندی مزبور قرار گیرند .

تقریباً در تمام مؤسسات متخصصینی میتوان یافت که بصیرت و کاردانی آنها در مشاغل خود بیش از صاحب مؤسسه و یا سایر مدیران است ، آیا میتوان معلومات فنی چنین متخصصینی را که در کار

خود بصیرت کامل داشته و نمیتوان جانشینی برای آنها یافت با معلومات مدیر مؤسسه مقایسه نمود.

معذلت همیشه میتوان ضوابط مناسبی تعیین کرد که با آنها ارزشیابی فعالیتهای مدیران امکان پذیر باشد.

این مدیران باید از لحاظ تربیت حرفه ای در سطحی باشند که بتوانند احترام اشخاصیکه با آنها طرف معامله هستند جلب نمایند.

اضافه براین مدیران در زمینه های مختلف مانند : میزان منافع مؤسسه - اداره پرسنل - بالا بودن حجم معاملات - تشکیلات کار - خصوصیات محصول و تولید - تهیه و تدارك خدمات و سرمایه و ماشین آلات ، وظائف و مسئولیتهائی بعهده دارند.

همانطور که یک فروشنده جنس ضمن جوشش با مشتری باید دارای سرعت انتقال باشد ، مدیران تولید باید در اداره افراد مهارت داشته و دارای ارزش فنی باشند.

رئیس مؤسسه ضمن دارا بودن خصوصیات بالا مسئولیتهای دیگری را نیز بعهده دارد که جنبه عمومی برای امور مؤسسه دارد چون در ارزشیابی مشاغل مدیریت عوامل ذهنی دخالت دارند ، نتیجه آن بستگی به ارزشیابان داشته و نیز تابع تغییرات زمانی است.

مثلا سؤال : چه میزان از مسئولیت بعهده هر یک از مدیران است ، در زمانهای مختلف ممکن است پاسخهای متنوع داشته باشد و همان اشکالاتی که در آزمایش افراد از لحاظ ظرفیت کار و استعدادشان برای اشتغال پیش میاید در پاسخ این سؤال نیز بنظر میرسد .

شناسائی یک وظیفه و یا عدم آشنائی به آن ، استعداد جلب علاقه و یا فقدان این استعداد از طرف یک مدیر نقش بزرگی در ارزشیابی دارند .

اولین ارزشیابی مشاغل هیچوقت کامل نیست ، در این ارزشیابی نتایج مشکوک و غیر مترقبه ای بدست میآید که دلیل بطلان ارزشیابی نیست ، ولی باید هر سه سال یکمرتبه تجدید شده و نتایج بدست آمده تصحیح گردند .

شغل و حقوق

ارزشیابی مشاغل کارگران و کارمندان را که برای تعیین دستمزد و حقوق آنها انجام میگیرد جز تحت شرایطی مخصوص نمیتوان برای مشاغل مدیریت تعمیم داد ، چون در حقیقت حقوق یک مدیر فقط قسمتی از مزایای مادی اوست .

باید دانست که چه درصدی از حقوق شغل مدیریت به مقاطعه کاری که مدیریت مؤسسه خود را شخصاً و مستقلاً انجام میدهد و زیر نظر دیگری انجام وظیفه نمیکند باید اختصاص داده شود .

ازادی اتخاذ تصمیم در امور و شادمانی و رضایت شخصی که این فرد در مقام ریاست حس میکند ، را نمیتوان با پول برآورد کرد .

تناسب بین میزان دریافتی یک رئیس مؤسسه که در هوش و ذکاوت و قابلیت او تردیدی نبوده و مسئولیتهای مهمی را نیز بعهده دارد با یک کارمند معمولی نمایانگر تناسب اهمیت شغل و حرفه و مسئولیت او با این کارمند نیست و باید بدرستی فهمید که ارزش

«حق مقام» شغل مدیریت چیست؟ و نیز یکنفر داوطلب منصب وزارت چه میزان از عواید خود را حاضر است در راه تحصیل مقام مزبور از دست بدهد و قربانی این مقام سازد. این مزایای اجتماعی را نمیتوان با مقیاس و معیارهای مادی اندازه گیری کرد.

بین عرضه و تقاضا در امور مربوط به مشاغل و استخدام بعضی مواقع تناسبی وجود ندارد و اغلب علما و هنرمندانی را میبینیم که دستمزد و حقوق و مزایای مادی آنها بمیزانی ناچیز بوده، ولی بهیچوجه حاضر به تغییر شغل خود نیستند و این تقیصه یعنی کمی حقوق را با تحصیل رضایت از اشتغال به حرفه‌ای که مورد ذوق و شوق آنهاست و داشتن یک شغل آبرومند و کسب شهرت در این شغل و غیره جبران میکنند و بنابراین حس برتری در جامعه و خوشحالی و سرور مدیران از اینکه افراد و سرمایه‌های زیادی را در اختیار دارند باید در ارزشیابی میزان دریافتی آنها در نظر گرفت.

سطح معلومات دانشگاهی و تحصیلات

میزان تحصیلات یک مدیر اصولا باید بیشتر و یا حداقل برابر با تحصیلات رئیسین خود باشد و بدین ترتیب میتوان از میزان تحصیلات کارمندان مقدم برای تعیین خصوصیات لازم و مناسب شغل مدیریت در این ضابطه استفاده نمود.

از لحاظ آماری درصد تعداد افراد ملت که از لحاظ علمی لیاقت و استعداد انجام خدمت برای اشتغال مقامات عالی رتبه را دارند شاخصی برای ملت مزبور میباشد مثلا در کشور آلمان یک

درهزار از افراد ملت در پستهای حساس مؤسسات مختلف و یا ریاست این مؤسسات مشغول کارند.

چنانچه سطح متوسط کارمندان ارشد مدیر مزبور و افرادی که با نامبرده تماس کاری دارند از افراد گروه بالا باشند برای فعالیت این مدیر شاخص و ضریب ۱۰۰۰ را قائل میشویم.

حال چنانچه فرض کنیم که پنج درهزار افراد شاغل ملت را متصدیان و مدیران بخشها - متخصصین - مشاورین و اقتصاديون تشکیل دهند برای فعالیت مدیری که مرئوسین او از افراد این طبقه باشند ضریب ۲۰۰ را قائل خواهیم شد.

طبقه بعدی در سلسله مراتب افراد شاغل از لحاظ اهمیت شغل در مؤسسات افرادی مانند نمایندگان و وکلای مؤسسه و متخصصین دیپلمه کار کرده و با تجربه میباشند که تعداد آنها حدود ۳ درهزار افراد شاغل جامعه است. حال چنانچه مدیری با این افراد سروکار داشته باشد شاخص فعالیت او از این لحاظ ۳۳ خواهد بود. نزدیک به ۱ درصد افراد شاغل را نیز مهندسين و رؤسای قسمتها - وابستگان به حوزه مدیریت و سرکارگران با تجربه تشکیل میدهد و شاخص فعالیت مدیری که با آنها انجام وظیفه مینماید ۱۰ خواهد بود و تقریباً نیمی از جمعیت شاغل در جامعه را کارگران متخصص که تحصیلاتشان حدود ششم ابتدائی است تشکیل میدهند و از این لحاظ شاخص فعالیت مدیر آنها ۲ است و بالاخره چنانچه یک مدیر با کارگران معمولی که سطح معلوماتشان کمتر از ششم ابتدائی بوده و در حرفه بخصوصی مهارت نداشته باشد شاخص فعالیت او یک خواهد بود.

البته صحت تعیین شاخص فعالیت بالا مورد بحث است و پیوستگی و ترتیب تجانس این گروهها مورد تردید است چون یک مشاور مالی مؤسسه و یک معاون دانشکده که هر دو سمت مشاور در مؤسسه را دارا هستند، ولی عواید اولی شاید صد برابر دومی باشد ممکن است هر دو به طبقه بندی خود در گروههای بالا معترض باشند. از طرف دیگر نمیتوان افراد را برحسب عواید شغلی آنها طبقه بندی نمود چون چه بسا دیده ایم که یک تاجر تخم مرغ فروش چندین برابر یک استاد دانشگاه عایدی داشته باشد.

پایه ریزی طبقه بندی افراد برحسب سوابق و تربیت حرفه ای نیز صحیح بنظر نمیرسد، چون یک استاد دانشگاه با سی سال سابقه دانشگاهی هیچگاه حاضر نیست که در این طبقه بندی پائین تر از یک مدیر کارخانه که فاقد تحصیلات عالی بوده، ولی در کار خود بعلت تربیت حرفه ای که کسب کرده موفق است قرار گیرد.

ارزشیابی مسئولیت

ارزشیابی مسئولیت باطریقه و روشی مشابه با ارزشیابی شخصیت انجام میشود و این عمل توسط مأمور ارزشیابی و ارزشیابانی که شخصیت کارمندان را ارزشیابی نموده اند بعمل میآید.

۱ - انتخاب موارد و زمینه های مسئولیت :

ضمن تعیین و تحدید موارد مختلف مسئولیت و زمینه های آن در ارزشیابی آنها باید از یک فرم و قاعده استفاده نمود.

انتخاب سطوح مسئولیت در موارد مختلف بستگی به هدفها و امکانات مؤسسه دارد. ولی چنانچه چندین ضابطه مربوط به مسئولیت بطور تفصیلی مورد ارزشیابی قرار گیرد لزومی ندارد که موضوع مسئولیت از تمام زوایای آن مورد بررسی قرار گرفته و تمام ضوابط مربوط به مسئولیت درباره هرمدیر ارزشیابی شود و سطح مسئولیت با تشکیلات مؤسسه تعداد مسئولین و تغییرات این عوامل درطول زمان بستگی دارد.

الف - نتیجه :

تحت این عنوان میزان ظرفیت اقدام مثبت و یا منفی شخص درباره منافع مؤسسه طبقه‌بندی میشود و باید توجه داشت که نتیجه مندرج در بیان مؤسسه در این خصوص تنها معرف ضابطه مزبور نیست.

در ممالکی که از لحاظ تهیه سرمایه‌های مادی در مضیقه هستند نتیجه حاصله از ضابطه بالا معمولاً بهتر است. تحصیل چنین نتیجه‌ای در کشورهای که بالعکس از سرمایه‌های زیادی برخوردارند تعجب‌آور خواهد بود.

در ادارات دولتی که نقش آنها صرف اعتبارات مالی به بهترین طرز برای تأمین بهروزی و بهزیستی جامعه است نباید بهیچ وجه مسئولیت را از روی نتایج بدست آمده ارزشیابی نمود.

ب - استفاده صحیح از امکانات و وسایل :

این ضابطه عبارت از ظرفیت و استعداد استفاده به بهترین طرز

از نیروی انسانی ابزار کار و سرمایه است و شاید در بادی امر آنرا با فعالیت فروش و تبلیغات مترادف بدانیم، ولی نباید آنرا باضابطه «حجم معاملات» اشتباه نمود.

اهمیت ضابطه مزبور خصوصاً در مواردیکه نظام رقابت آزاد در بازارهای اشباع شده از محصول انجام معاملات را مشکل میکند بیشتر خودنمایی میکند.

در مواقعی که ایجاد و تأسیس واحدهای جدید صنعتی مطرح است و هنوز موضوع فروش محصول آنها روشن نیست و یا اینکه معلوم نیست که آیا محصول جدید نیاز مشخصی از جامعه را مرتفع میسازد یا خیر باید سعی و کوشش و فعالیت زیادی از لحاظ تبلیغات و نیز کسب نظرات افراد اجتماع و عامه برای فروش این محصول و تهیه بازار انجام گیرد.

در ممالکی که اقتصاد برنامه‌ای دارند استفاده صحیح از امکانات و وسایل متناسب با قدرت کار و ظرفیت سازمان برنامه آنهاست. تا زمانی که احتیاجات و قدرت فروش بالاتر از میزان تولید باشد نیاز به تبلیغ برای محصول نیست و این مسئله در ممالک در حال رشد نسبت به کشورهای صنعتی دنیای آزاد اهمیت کمتری دارد و جلوگیری از واردات معمولاً موجب افزایش راندمان در صنایع ملی است.

ج - تعداد مرئوسین :

رئییسی که مناسبات او با مرئوسین تابع مقررات خاصی است اعم از اینکه این مقررات مدون بوده و یا سنتی و ضمنی باشد و بعلاوه

اثر زیادی روی حجم کار و نفوذی در طرز انجام امور ندارد نمیتواند در زندگی مرئوسین مؤثر بوده و احیاناً برای آنها ناراحتی ایجاد و وضع آنها را مورد تهدید قرار دهد. مسئولیت این شخص در قبال مرئوسین حتی اگر تعداد آنها زیاد باشد خیلی کمتر از مسئولیت یک مدیر در هیئت مدیره است که پیشرفت یا ورشکستگی مؤسسه به تصمیمات او بستگی نزدیک دارد.

مدیر اخیر چنانچه فقط به انجام وظائف خود در هیئت مدیره مشغول باشد فقط ۳ تا ۵ نفر کارمند برای اداره امور دبیرخانه خود مستقیماً زیر نظر خواهد داشت و بنا براین با اینکه احصاء و آمارگیری از تعداد مرئوسین هرمدیریت آسان و عملی است نمیتوان از آن برای ارزشیابی مسئولیت مدیران از لحاظ تعداد استفاده نمود.

د - فروش :

تحت این عنوان ما از فروش تمام محصولات از لحاظ قیمت و حجم و همچنین ارزش آنها صحبت میکنیم.

موضوع فروش محصول در بسیاری از بخشهای مؤسسه مطرح نیست و مسئولیت مقامات عالیرتبه مؤسسه را نمیتوان فقط از روی اطلاعاتی که در دسترس میگذارند و یا عملیاتی که انجام داده اند اندازه گیری کرد و این مقامات باید در صدد باشند که تعداد هرچه بیشتر از افراد جامعه از حاصل کار ادارات آنها حداکثر استفاده را بنمایند.

ه - سازمان دهی کار :

یکی از وظائف مدیران و مقامات عالی رتبه مؤسسه انجام و پیگیری امور با توجه به مهلت های تعیین شده است . در ارزشیابی این مسئولیت نتایج بدست آمده را برحسب «درصد» تعیین مینمایند ، البته ضابطه مسئولیت تشکیلات درمؤسسات بزرگ که امور تحت برنامه مشخص و معینی باید انجام پذیرد با مؤسساتی که تهیه مقدمات و انجام امور را میتوان به عهده یکنفر واگذار نمود و این شخص برای اینکار فقط از یک دفتر یادداشت در برنامه ریزی کار خود استفاده مینماید . تفاوت کلی دارد .

و - کیفیت محصول و خدمات :

مراجع کنترل و نظارت داخلی مؤسسه در بخشهای اداری و تولیدی بیشتر اوقات خود را صرف بهبود کیفیت خدمات و محصول آنها مینمایند .

هر مدیر مسئول بایستی دقت کند که محصول کار مرئوسین او مطابق مشخصاتی باشد که برای آن تعیین شده است . چنین کامیابی در امر فروش بستگی زیادی به کیفیت محصول داشته و واضح است که بدون فروش ، ادامه حیات مؤسسه و تأمین زندگی کارکنان آن میسر نیست .

کیفیت محصول را اغلب میتوان بهبود بخشید ، ولی البته این امر همیشه با صرف هزینه بیشتر و در نتیجه کم شدن سود توأم است . هر مؤسسه قاعدتاً بایستی در مقابل سرمایه گذاری که در آن شده است

و برای امکان توسعه امور خود منافی داشته باشد و بدون تحصیل یک سود کافی در مواقعی که مؤسسه با مشکلات مالی و ناراحتیهای مادی مواجه است نمیتواند امور مادی خود و کارکنان را تأمین نماید. ضمناً لازم به تذکر است که چنانچه تربیت حرفه‌ای مرئوسین کافی نباشد نمیتوان کیفیت محصول و خدمات را به حدنصاب مطلوب و لازم رسانید و به آن بهبود بخشید. کنترل دقیق و موشکافی در کیفیت محصول از سرعت کار به نحو نامطلوبی می‌کاهد. محصولات عالی و بدون عیب نیز برای مراکز تولید خطرناکند چون پس از اشباع بازار از این نوع کالای بادوام از امکان تولید این محصول به نحو مستمر برای فروش بتدریج کاسته میشود*.

تمام این عوامل در ضابطه «مسئولیت در کیفیت محصول» باید رعایت شود و هر یک باید جداگانه مورد ارزشیابی قرار گیرد.

ز- استقلال و خودمختاری در اداره امور:

در ارزشیابی مسئولیت نگهداری اموال و اجناس تحت اختیار مدیران مانند وسایل تولید و مواد اولیه، توجه به استقلال و خودمختاری مدیران در اداره و نگهداری آنها خیلی مهم است.

یک مغازه‌دار اجناس با ارزش زیادی را که بطور امانت با او سپرده شده است تحت اختیار دارد. برای نگهداری این اجناس داشتن تشکیلات صحیح و امکانات کافی برای انبارکردن آنها و کارکنان

* البته این طرز تفکر و عمل به منظور مبارزه و رقابت در دنیای صنعتی امروز است

نه یک اقتصاد سالم انسانی.

قابل اعتماد و نگهداری حساب آنها کار را آسان کرده و احیاناً اشتباهات در نگهداری آنها را بحداقل میرساند.

چنانچه مغازه دار اضافه بر سرپرستی امور مربوط به نگهداری و انبارداری اجناس اداره امور روزمره مغازه و کنترل و نظارت در این امور را نیز به عهده داشته باشد، دارای مسئولیت بیشتری خواهد بود و در ارزشیابی نمره بیشتری خواهد گرفت، حتی اگر اموال تحت اختیار او از لحاظ قیمت چندان مهم نباشند. درجه بدست آمده از ارزشیابی خودمختاری و استقلال در امور تعیین کننده میزان مسئولیت مدیران در این ضابطه است.

میزان سرمایه گذاری را نباید پایه ای برای ارزشیابی و اندازه گیری مسئولیت قرارداد، چون میزان آن متغیر است. در یک نظام اقتصادی آزاد و در زمان صلح که تهیه اجناس آسان است ممکن است میزان ذخیره اجناس را بحداقل تقلیل داد و حتی این عمل باصرفه و سودمند است.

در مواقع بحرانی و در مناطقی که تهیه اجناس مشکل بوده و توفیق در آن مورد تردید است میزان این ذخیره باید بیشتر باشد و همچنین در مواقعی که داشتن جنس و مواد به منظور تولید محصول بهتر از نگهداری سرمایه بصورت پول نقد باشد، باید به تهیه مواد و ذخیره آنها توجه بیشتری داشت. درجه و میزان مسئولیت در نگهداری اجناس و اموال تابع نوع آنها و همچنین وزن و سهولت حمل و نقل آنها نسبت به ارزش و بهای آنها نیز میباشد، بدین معنی که واضح

است مسئولیت نگهداری طلای شمش با وزن کم در یک مجموعه اموال قیمتی خیلی بیشتر از مسئولیت نگهداری مقادیری سیمان در یک انبار مصالح ساختمانی است و نیز تهیه یکنفر همدست برای سرقت این طلای شمش آسانتر از تهیه کامیون برای بردن سیمان مزبور است و بنابراین درجه مسئولیت محافظت هریک از این انبارها با وزن و ابعاد اجناس و قیمت واحد آنها نسبت معکوس دارد.

ولی باید توجه داشت که میزان مسئولیت انباردار سیمان در طول مدت سال یکسان نیست و میزان این مسئولیت در فصل ساختمانی که سیمان مورد نیاز عامه است بیشتر است، ولی چنانچه دولت اقدام در امور ساختمانی را رأساً بعهدہ بگیرد و فقط دوایر دولتی و مراجع حکومتی مجاز به احداث ساختمان باشند باز میزان مسئولیت نگهداری سیمان با حالت بالا متفاوت است.

در مناطق و مواقعی که اجناس مورد نیاز و علاقه مفرط افراد باشد بازمان رکود فعالیت بازار استفاده از آنها، مسئولیت انبارداران یکسان نیست.

۲ - ارزشیابی ضوابط :

نمودار ۳۷ دستورالعمل ارزشیابی مشاغل مدیران و کارمندان را نشان میدهد. بطور مثال در نمودار مزبور تقسیم مسئولیت بین کارمندان در بخشهای مختلف یک مؤسسه تولیدکننده که در آن ۳۶ کارمند مشغول بکارند مشخص و ارزشیابی شده است.

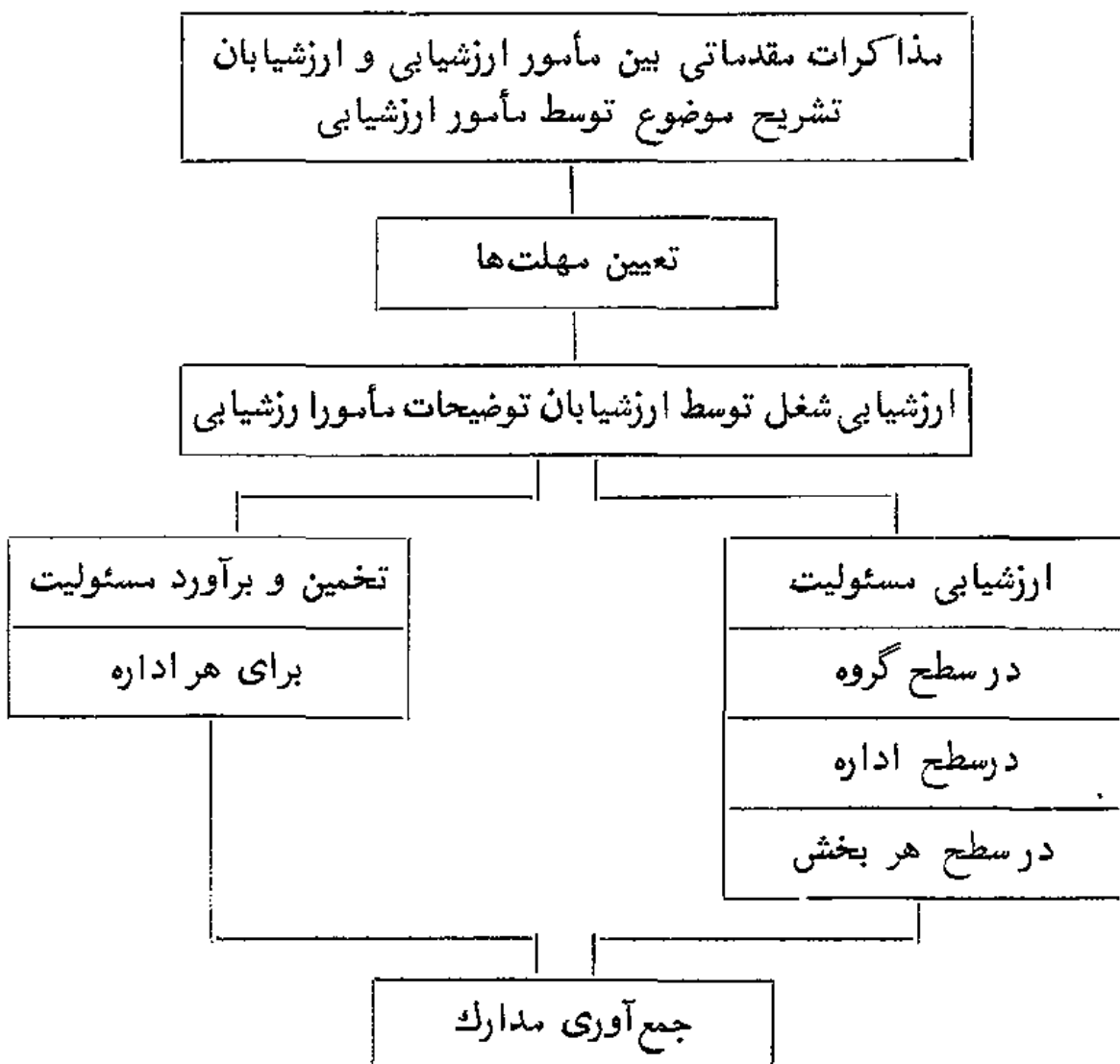
تمام فرغیات موضوع در این دستورالعمل مانند زمینه مسئولیتها.

اسامی ارزشیابان و بخشهای مختلف مؤسسه توسط مأمور ارزشیابی در نمودار ۳۶ مشخص شده است.

در ابتدا مسئولیت امور بین بخشها و ادارات تقسیم میگردد. مأمور ارزشیابی به هریک از ارزشیابان دستورالعمل مربوط به ارزشیابی مسئولیت در بخش مورد نظر را داده و ارزشیاب مزبور طبق دستور مأمور ارزشیابی آنها پرمیکند.

نمودار ۳۶

دستورالعمل برای انجام ارزشیابی شغل



نمودار ۳۷

م ۷	مؤسسه دوپن
۲	۱
	بخش ...
۴	۳
	نام ارزشیاب
	شماره کارمند
	۴
۶ الف	دوپن مدیرمؤسسه
۶ ب	ژان
۶ ج	پیر
	۵۳۲۸۴
	۱۸۲۹۰
	۹۶۱۱۷

مسئولیت	علامت اختصاری
۸	۷
مجریان	م م

تعداد کارمندان	متوسط درصد تعیین شده توسط ارزشیابان	%	حد متوسط = ۱۰۰	فهرست بخشها	شماره بخش
۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹
۷۳	۲۰/۳	۲۲/۵	۲۸۰	مدیریت	۱۰
۳۰	۸/۵	۱۲/۱	۱۵۰	فروش	۲۰
۲۳	۶/۴	۱۲/۱	۱۵۰	صادرات	۲۱
۶	۱/۶	—	—	حسابداری	۳۰
۴۳	۱۲/۱	۱۴/۵	۱۸۰	کارگزینی	۴۰
۱۲	۲/۹	۱/۶	۲۰	خرید	۵۰
۳۲	۸/۹	۸/۱	۱۰۰	تهیه مقدمات	۶۰
۷	۱/۸	—	—	تهیه قیمت تمام شده	۶۱
۳۰	۸/۵	—	—	ساختمان	۶۲
۱۷	۴/۸	۴/۹	۱۵۰	اداره	۷۰
۴۳	۱۲/۰	۱۲/۱	۱۵۰	اداره	۸۰
۴۴	۱۲/۲	۱۲/۱	۶۰	حمل و نقل	۹۰
۳۶۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۲۴۰		۱۲
۲۱	۲۰	۱۹	۱۸	۱۷	۱۶

تقسیم مسئولیت به شرح زیر انجام میگیرد :

در وهله اول آن بخش از مؤسسه که طبق نظر مأمور ارزشیابی مسئولیت متوسط را داراست تعیین میگردد و در مقابل بخش مزبور برای این ضابطه عدد ۱۰۰ را یادداشت میکنیم (ستون ۱۱)

در نمودار ۳۷ بخش شماره ۶ بعنوان بخشی که دارای مسئولیت متوسط است توسط آقای دوپن مدیر مؤسسه تعیین گردیده است و با این معیار میزان مسئولیتی که کارمندان سایر بخشها بعهده دارند سنجیده و تعیین میشود و سپس میزان این مسئولیت در بخشهای مختلف ارزشیابی میگردد.

بعنوان مثال (نمودار ۳۹) ارزشیابی مسئولیت در اداره فروش را ذکر میکنیم. در اینجا نیز مسئولیت متوسط را برای یک پست و شغل معین با عدد ۱۰۰ تعیین و سایر مشاغل در این اداره را از لحاظ میزان مسئولیت با آن میسنجیم و ارزشیابان ستون ۱۱ را با اعداد پر میکنند.

چنانچه پستهای مدیریت در زمینه های مخصوصی از مسئولیت سهام و شریک باشند باید در ارزشیابی ذکر گردند.

ضمناً بهیچ وجه لازم نیست که همیشه و در همه حال مدیران سهم عمده مسئولیت را بدوش داشته باشند، چون این اشخاص معمولاً میزان زیادی از مسئولیتهای خود را بدیگران واگذار مینمایند تا بتوانند به کارهایی از مؤسسه که بیشتر مورد علاقه آنهاست بپردازند و یا اینکه اوقات و فعالیت خود را بیشتر مصروف نیل به هدفهایی که مستقیماً مربوط به شغل مدیریت آنهاست مینمایند.

۳ - استخراج نتایج :

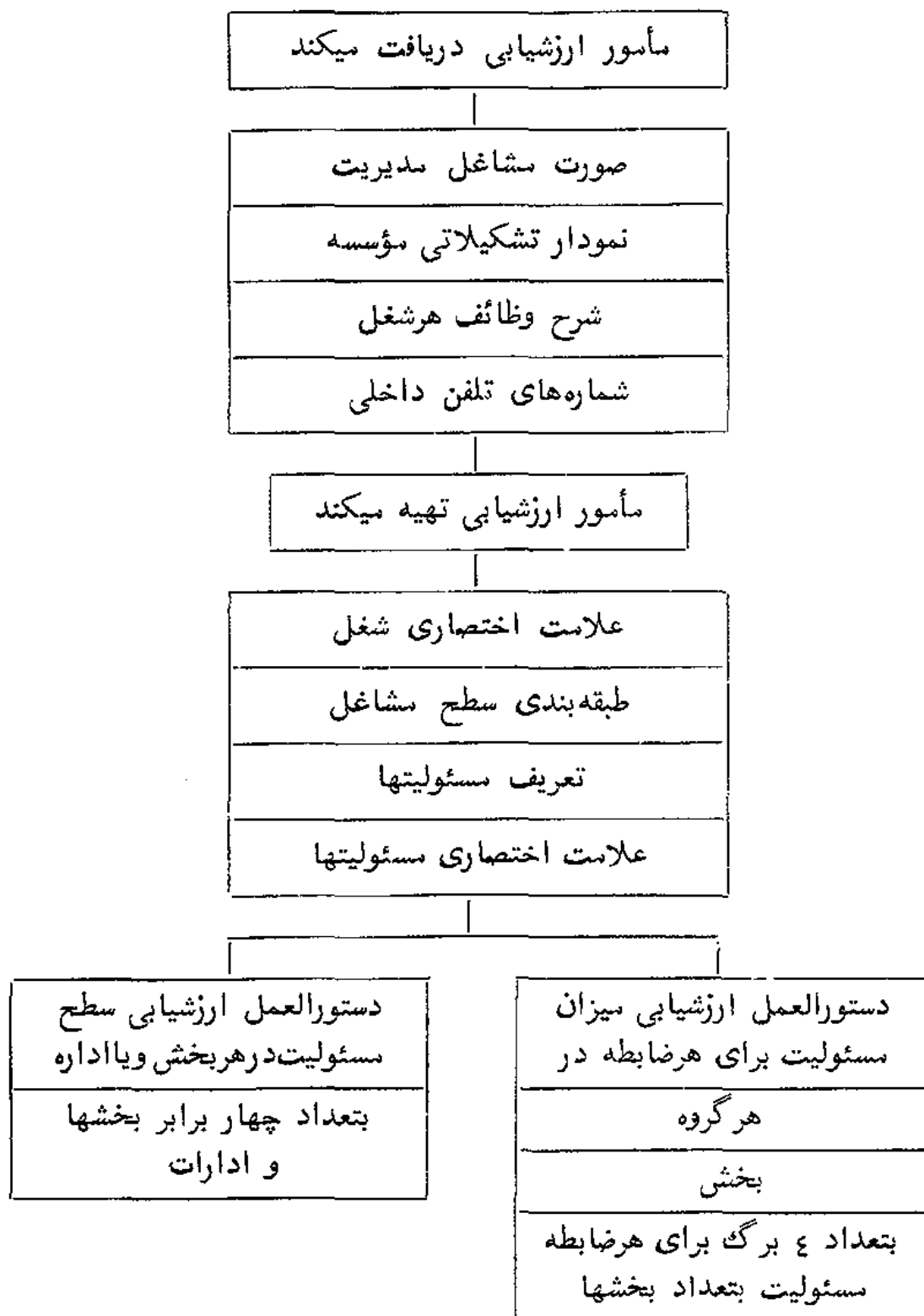
محاسبه درصد مسئولیت با تعیین چند رقم اعشاری برای آن دور از واقع بینی است، ممکن است که یک مقام عالی رتبه مؤسسه مسئولیت انجام قسمتی از کارهای یکی از رؤسین خود را بعهده بگیرد و مسئولیت مهم او در سایر زمینه ها باشد. در موقع ارزشیابی بهتر است مسئولیت جزئی مزبور را نادیده گرفت هرچه تعداد افراد یک مؤسسه که باید ارزشیابی شوند بیشتر باشد (این تعداد حدود ۱ درصد کارمندان است)، درصدهای بدست آمده از ارزشیابی مسئولیت بهم نزدیکترند و چنانچه تعداد این افراد صدها نفر باشد درصد ارزشیابی مسئولیت را میتوان تا اعشار هزارم و ده هزارم ادامه داد.

در جدول ۳۷ درصدهای نسبی ستون ۱۱ توسط مأمور ارزشیابی به درصدهای قطعی و حقیقی تبدیل و در ستون ۱۲ برده شده است و متوسط نتایج بدست آمده از نظر ارزشیابان در ستون ۱۳ برده شده است، ضمناً میتوان درصد بدست آمده در زمینه های مختلف مسئولیت را با تعداد کارمندان و یا جمع حقوق و مزایای آنها نیز مشخص و اعداد بدست آمده را در ستون ۱۴ ذکر نمود.

در جدول طبقه بندی مسئولیت مشاغل (نمودار ۳۹) متوسط درصدهای مسئولیت در هر زمینه را در ستون ۱۳ قید مینمایند و اطلاعات بدست آمده از این جداول طبقه بندی به جدول مسئولیت شغل نقل و جمع آنها را برای هر شغل مدیریت تعیین مینمایند.

نمودار ۳۸

تهیه دستورالعمل برای ارزشیابی مسئولیت مشاغل



نمودار ۳۹

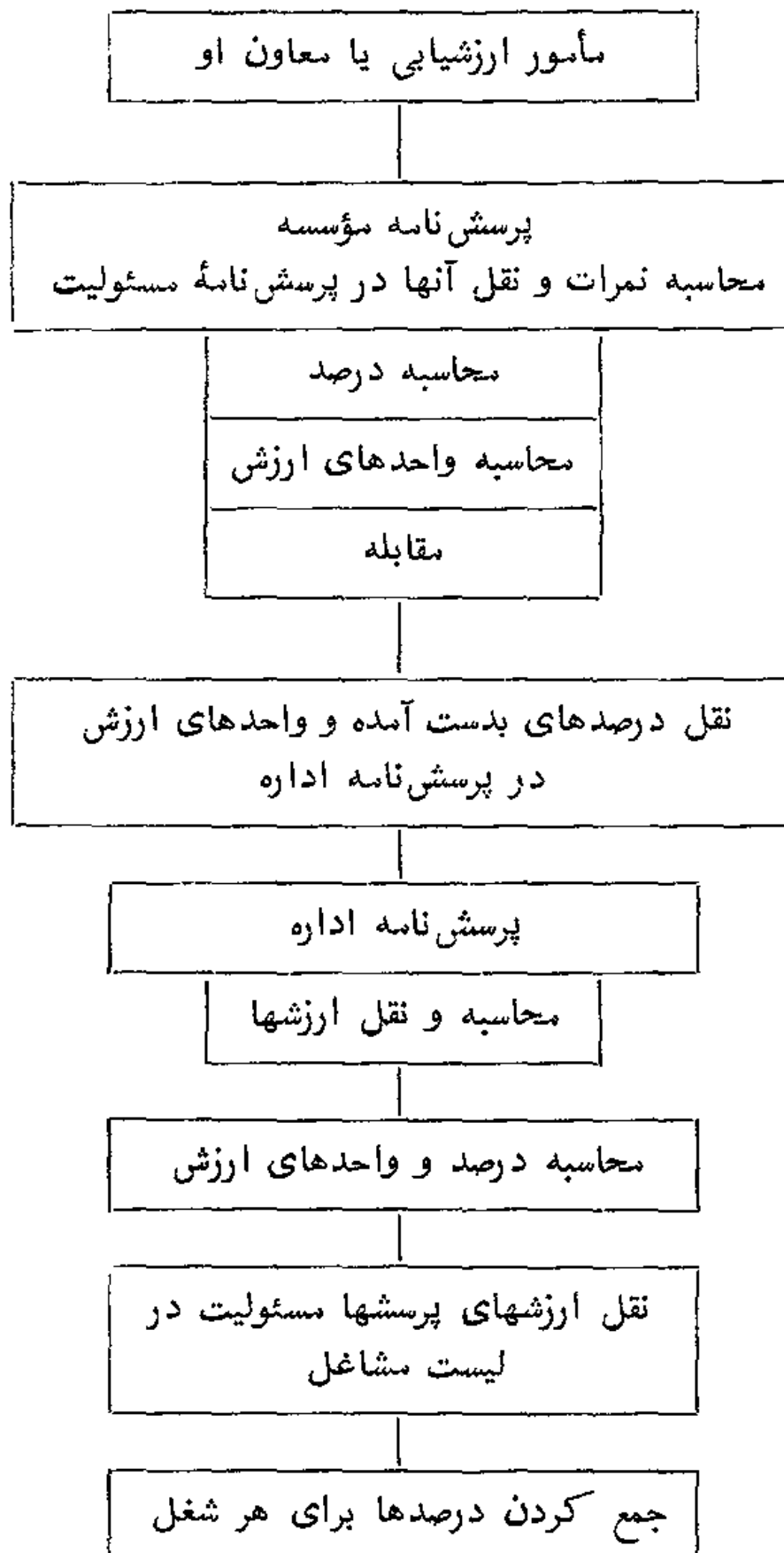
مؤسسه دوپن	۷ م
۱	۲
بخش فروش	۲۰
۳	۴
ارزشیابان	شماره کارسندی
۶	۵
۶ الف	۳۴۱۸۱ پیر
۶ ب	۹۶۱۱۷ پل
۶ ج	۵۲۱۹۸ شارل

مسئولیت	علامت اختصاری
۸	۷
مجریان	۲ م

تعداد کارمندان	درصد متوسط تعیین شده توسط ارزشیابان	%	حد متوسط ۱۰۰=	شغل	شماره کارسند
۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹
۷	۲/۰	۱/۹	۱۶۰	مسئول فروش	۲۰۱
۶	۱/۷	۱/۴	۱۲۰	رئیس قسمت A	۲۰۲
۵	۱/۳	۱/۲	۱۰۰	B » »	۲۰۳
۳	۱	۱	۹۰	C » »	۲۰۴
۱	۰/۳	۱/۵	۴۰	کارآموز	۲۰۵
۸	۲/۲	۲/۵	۲۱۰	مدیریت و تبلیغات و بازاریابی	۲۰۸
۳۰	۸/۶	۸/۵	۷۲۰		۶
۲۱	۲۰	۱۹	۱۸		۱۶

نمودار ۴ .

نتیجه گیری از ارزشیابی مسئولیت



نمودار ۴۱

مؤسسه دوپن	۷ م
۱	۲
اداره خرید	۲۰
۳	۴
شماره کارمندی	مأمور طبقه بندی
۵	۶
۳۴۱۸۱	پیر
۹۶۱۱۷	پل (معاون)
۵۲۱۹۸	ژان (معاون)
	۶ الف
	۶ ب
	۶ ج

مسئولیت	شماره شغل
۸	۷
مسئول اداره فروش	۲۰۱

واحد ارزش	متوسط درصد تعیین شده توسط ۶ الف - ب - ج	مسئولیت	علامت اختصاری
۱۳	۱۱	۱۰	۹
۵۶۰۰ فرانک	۲/۸	نتیجه	ب - الف
—	۵/۳	میزان کار	ب - ب
۷ نفر	۲/-	کارمندان	ب - ج
۷۵۰۰۰ فرانک	۱/۵	فروش	ب - د
—	۰/۲	طرز کار	ب - ه
—	۰/۳	کیفیت خدمات	ب - و
۵۰۰۰ فرانک	۰/۱	نگهداری اوراق بهادار	ب - ز
—	۱۲/۲		۷
۱۹	۱۸		۱۶

نتیجه

تجزیه و تحلیل و بحث در ضوابط مختلف مسئولیت جواب این سؤال : « چه کسی مسئول چیست؟ » را بدست میدهد و این جواب سنجش مشاغل مختلف را نسبت به یکدیگر امکان پذیر میسازد.

از بحث مزبور و تجزیه و تحلیل این ضوابط نمیتوان همیشه انتظار اثرات مثبتی داشت، بدین معنی که رئیس انبار معتقد است که وجود او باعث میشود که هر روز مؤسسه بتواند از اجناس گرانبها و لازم که تحت اختیار او گذارده باشد استفاده نماید و با این اعتقاد اهمیت شغل و وجود خود را برای مؤسسه حس میکند و در نتیجه چنانچه این موضوع را در نظر داشته باشد همواره سعی خواهد کرد که خدمت بهتری انجام دهد و لزومی ندارد که با ارزشیابی های مختلف و نظارت و کنترل های متنوع مسئولیت او را باو گوشزد نمایند و به همین لحاظ اطلاع کارمند از نتایج بدست آمده در ارزشیابی بالا الزامی نیست.

پس از تعیین میزان و درجه مسئولیت میتوان افراد مورد

ارزشیابی را در گروه‌هایی که مسئولیت آنان بیک میزان است طبقه‌بندی نمود ، حتی چنانچه فعالیت آنان در زمینه‌های مختلف بوده و با هم تجانس نداشته باشد .

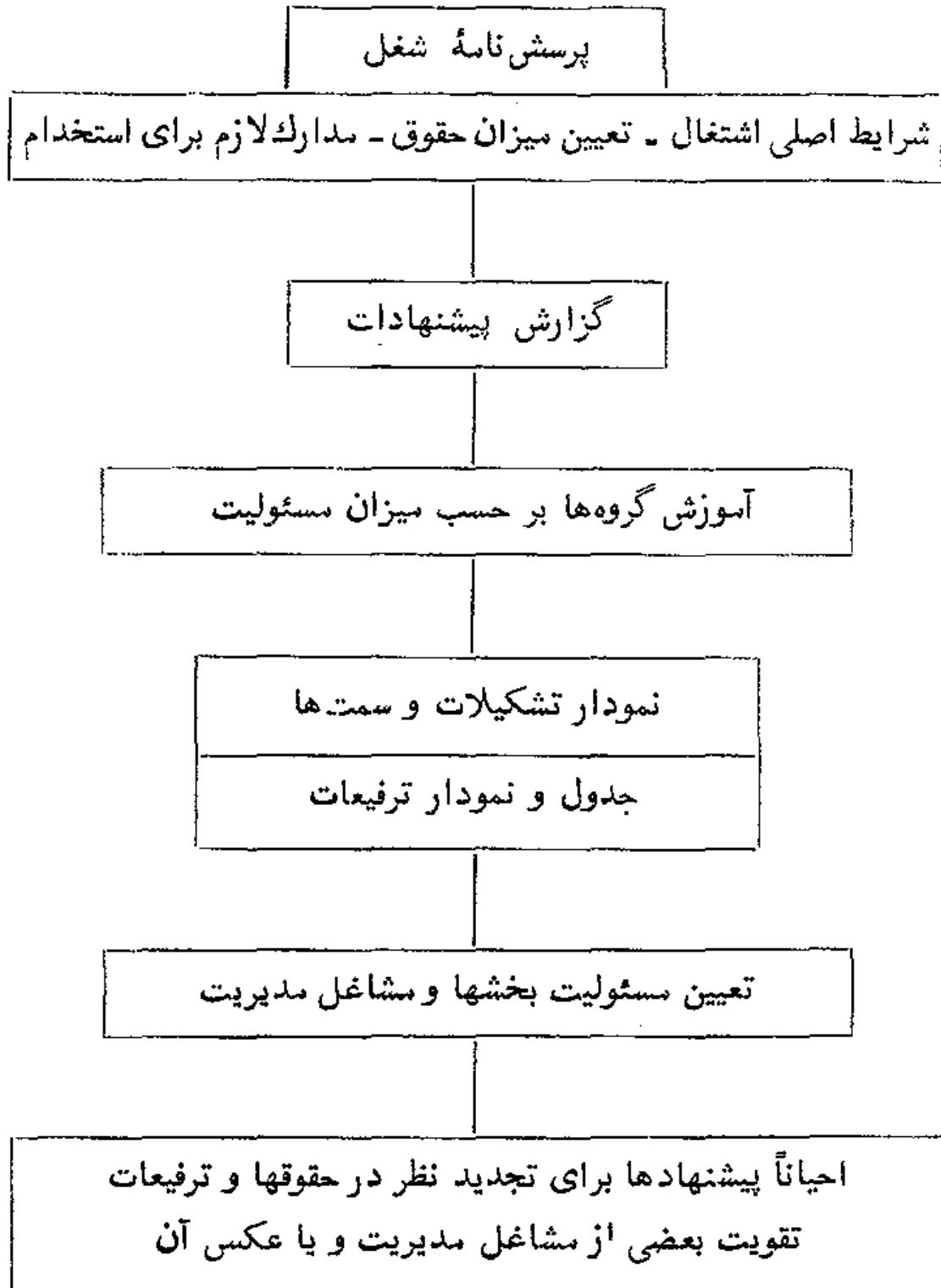
مدارك بدست آمده از ارزشیابی مسئولیت و قبل از آن از دستورالمعل این ارزشیابی عوامل باارزشی برای تهیه شرایط مشاغل برای استخدام افراد بدست میدهد، چنانچه ارزشیابان هیچ اطلاع صحیحی درباره طبقه‌بندی دستمزد نداشته باشند همیشه میتوان حداکثر و حداقل حقوق کارمندانی را که دارای مسئولیت مشابه میباشند تعیین کرد .

عناوین شغلی مانند معاونت اغلب نمایانگر قدرت و اهمیت شخص در داخل مؤسسه است و بهمین جهت بسیار بجاست که به هر کارمند در داخل مؤسسه از لحاظ شغلی عنوانی داده شود تا همکاران او بدقت نقش او را در مؤسسه بدانند . ایجاد یک سری پیوسته و پشت سرهم عناوین از لحاظ سلسله مراتب مانند : رئیس گروه و معاون رئیس ، رئیس اداره و معاون رئیس - مدیرکل و معاون مدیرکل - مدیر اداری و معاون او و مدیرعامل بسیار پسندیده است ، البته مشروط برآنکه افراد این مشاغل را تصدی نموده و محل بلامتصدی هم وجود نداشته باشد .

ارزشیابی مشاغل مؤسسه ممکن است منجر به لزوم تغییرات در نمودار تشکیلاتی و پرسنل گردد .

نمودار ۴۲

نتایج ارزشیابی پست‌ها



همچنین ممکن است که با یک روش مشابه ارزشیابی چند مؤسسه را با یکدیگر مقایسه نمود و میزان مسئولیت افراد و پستهای مشابه را در این مؤسسات با یکدیگر سنجید و با این کار وجود کارمند زیادی و یا عدم تکافوی آنها را تشخیص داد. یک مسئولیت وسیع را میتوان بین چند نفر تقسیم و هریک را مأمور انجام قسمتی از آن نمود. بهر حال ارزشیابی اصولی کارمندان که قبلاً بطور ذهنی انجام میگرفته است با آنچه در این کتاب آمده است میتواند بر مبنا و پایه تجزیه و تحلیل عملی ضوابط استوار گردد.

Copyright 1975. by B. T. N, K.
Printed in Bank-e-Melli Press
Tehran, Iran

General Knowledge Library

No. 96

MÉTHODES D'ÉVALUATION DES CADRES

Par

H. J. Kreitz

Traduit en Persan

par

Ing. Abbass Shīr-Del



Téhéran , 1975

بها : ۲۲ تومان

در این اثر جالب که موضوع آن در بسیاری از ممالک همچنین کشور ما جنبه تازگی دارد، مؤلف سعی کرده است در باره قضاوت صحیح در نحوه کار و فعالیت مدیران و متصدیان امور مؤسسات و سازمانهای دولتی و خصوصی، انتخاب کارمندان لایق و مناسب برای پستهای خالی، تشخیص و ارتقاء کارمندان برای احراز مقام مدیریت و رفع معایب امور مؤسسه از لحاظ نحوه اداره بحث نماید.

نویسنده در موضوع ضوابط ارزشیابی از جمله فعالیت بدنی و فکری کارمندان، حس مسئولیت، تجربه، پایه تحصیلات، استعداد انجام کار، درستی و دقت، وقت شناسی و بالاخره طرز برخورد با همکاران داخل بنگاه و ارباب رجوع بتفصیل به تجزیه و تحلیل پرداخته و وظائف مدیریت بویژه: استعداد و شایستگی، علاقه و ابتکار، حس عدالت و قضاوت، تشویق کارمندان و مخصوصاً قدرت و خلاقیت آنانرا بخوبی بیان کرده است. مطالعه این کتاب برای مدیران هرگونه مؤسسه و سازمان و کارمندان آن بسیار مفید و آموزنده است.

